



Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Universidad del Perú. Decana de América

Facultad de Ingeniería Industrial

Escuela Profesional de Ingeniería Industrial

**Plan de negocios para la creación de una empresa de
diseño y confección de prendas de vestir**

TESINA

Para optar el Título Profesional de Ingeniero Industrial

Modalidad Perfeccionamiento Profesional

AUTOR

Pablo Víctor SALVADOR NAVARRO

ASESOR

Julio César SANDOVAL INCHAUSTEGUI

Lima, Perú

2019



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Salvador, P. (2019). *Plan de negocios para la creación de una empresa de diseño y confección de prendas de vestir*. Tesis para optar el título profesional de Ingeniero Industrial. Escuela Profesional de Ingeniería Industrial, Facultad de Ingeniería Industrial, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

Metadatos

Código ORCID del autor:	NO APLICA.
Código ORCID del asesor:	https://orcid.org/0000-0003-4651-7761
Grupo de investigación:	NO APLICA.
Institución financiada parcial o total:	NO APLICA.
Ubicación geográfica de la investigación:	Jirón Amazonas 326, urbanización Santa Luisa, La Perla, Callao.
Año o rango de años de la investigación:	2017 - 2018
DNI:	25856071



UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
(Universidad del Perú, DECANA DE AMÉRICA)
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

ACTA N°003-VDAP-FII-2019

**SUSTENTACIÓN DE TESINA PARA OPTAR EL TÍTULO
PROFESIONAL DE INGENIERO INDUSTRIAL**

El Jurado designado por la Facultad de Ingeniería Industrial, reunido en acto público en el Auditorio de la Facultad de Ingeniería Industrial, el día **viernes 21 de junio de 2019**, a las 11:00 horas, dio inicio a la sustentación de la tesina:

**“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE
DISEÑO Y CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR”**

Que presenta el Bachiller:


SALVADOR NAVARRO PABLO VICTOR

Para optar el Título Profesional de Ingeniero Industrial en la Modalidad: **Perfeccionamiento Profesional**.

Luego de la exposición, absueltas las preguntas del Jurado y siendo las 12:15 horas se procedió a la evaluación secreta, habiendo sido APROBADO por UNANIMIDAD con la calificación promedio de DIECISEIS, lo cual se comunicó públicamente.

Ciudad Universitaria, 21 de junio del 2019


MG. SALAS BACALLA, JULIO ALEJANDRO
Presidente


ING. TIBURCIO ALVA, ROSA MARÍA
Miembro


MG. SANDOVAL INCHAUSTEGUI, JULIO CESAR
Asesor

DEDICATORIA

A mis amados padres y hermanos,
por su permanente y dedicado apoyo.

RESUMEN

Frente al planteamiento de una idea de negocio, ya sea la producción de un bien o la prestación de un servicio, surge la necesidad de tener un plan de acción que le permita al emprendedor tener posibilidades de éxito en su emprendimiento, a través de la evaluación de diferentes aspectos, como los de carácter técnico, de mercado, financieros, entre otros. En este sentido, el plan de negocios puede tratarse como la evaluación de un proyecto de inversión. Al respecto se puede señalar lo siguiente: “Es posible que, luego de ser evaluada, una idea sea puesta en práctica o sea simplemente desechada; pero independientemente del resultado, la evaluación ha hecho posible conocer lo que implica llevarla a cabo, estar al tanto de sus riesgos, entender las opciones abiertas, medir la rentabilidad e identificar la vulnerabilidad del proyecto. En este contexto, evaluar proyectos supone procesar información existente a un determinado costo para llegar a identificar las rentas económicas”, es decir, los beneficios extraordinarios que pueden obtenerse en una determinada actividad en exceso de aquellas obtenibles en otras actividades.” (Kafka Kiener, 2004).

La propuesta de negocio contempla la producción y comercialización de prendas de vestir masculina, específicamente pantalones para caballeros, dirigida a los sectores B y C de la Ciudad de Lima. La comercialización del producto se dará a través de una tienda minorista ubicada en el centro de la misma ciudad. El producto a comercializar tendrá un valor de venta inicial de S/ 74.11. El nivel de ventas, el primer año, se estima en S/ 1 036 632,24, hasta

poder incrementarlo a un valor de S/ 1 343 664,31. Se considera una vida útil del proyecto de cinco años. El plan de negocios considera la puesta en marcha de una planta de producción que estará ubicada en el distrito de Puente Piedra, considerando que este distrito ofrece la mejor alternativa en cuanto a precios de locales industriales en Lima. Tomando en cuenta las características del proceso de confección y la distribución de las áreas, el tamaño considerado es de 106 m². La planta dispondrá de tres áreas de producción: Corte, Confección (una línea modular con cuatro máquinas rectas y una máquina de remalle) y un área de Acabados. La demanda estimada para el primer año es de 96 144 prendas tomando en cuenta la población de los estratos B y C de los distritos: Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel, Cercado, Rímac, Breña y La Victoria, pertenecientes a la ciudad de Lima.

Respecto a la organización la empresa, ésta, estará constituida como una sociedad anónima cerrada. La operación estará a cargo de un Jefe de planta, personal de supervisión y operarios. El área de comercialización estará a cargo de un Jefe, quien tendrá como subordinados a los vendedores. Se estima una inversión total de S/ 339 954,50. El aporte de los socios considera cubrir un 70% y lo restante con financiamiento vía préstamos bancarios. Los indicadores de rentabilidad calculados son positivos, lo que indica la viabilidad de la propuesta. En el caso del VANF se tiene un resultado positivo de S/ 532 140,90 y la TIRF igual a 79.44%. El período para la recuperación del capital invertido será de tres años.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	II
RESUMEN	III
ÍNDICE GENERAL.....	V
ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS.....	VI
INTRODUCCIÓN	1
1. CAPÍTULO I: IDEA DE NEGOCIO	5
2. CAPÍTULO II: ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	9
3. CAPÍTULO III: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	25
4. CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE MERCADO	30
5. CAPÍTULO V: PLAN DE MARKETING.....	41
6. CAPÍTULO VI: PLAN DE OPERACIONES.....	49
7. CAPÍTULO VII: PLAN FINANCIERO.....	61
CONCLUSIONES	74
RECOMENDACIONES	77
BIBLIOGRAFÍA	80
ANEXOS	1

ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS

CUADRO Nº 1.1 ACTIVIDAD ECONÓMICA DEL PLAN DE NEGOCIOS	7
CUADRO Nº 2.1 MATRIZ PEST	15
CUADRO Nº 2.2 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	17
CUADRO Nº 2.3 ANÁLISIS FODA.....	24
CUADRO Nº 4.1 LIMA: NIVEL SOCIOECONÓMICO POR ZONAS 2018	32
CUADRO Nº 4.2 DATOS DE ENTRADA - CALCULO DEMANDA	34
CUADRO Nº 4.3 CONSUMO TOTAL DE PANTALONES.....	35
CUADRO Nº 4.4 PBI PERÚ 2017	37
CUADRO Nº 4.5 PORCENTAJE DEL PBI CONFECCIONES A 2014	37
CUADRO Nº 4.6 IMPORTACIÓN DE CONFECCIONES AL 2014	38
CUADRO Nº 4.7 EXPORTACIÓN DE CONFECCIONES AL 2014.....	38
CUADRO Nº 4.8 PORCENTAJE DE PANTALONES PRODUCIDOS 2014....	39
CUADRO Nº 4.9 CÁLCULO DE OFERTA DE PANTALONES 2017	39
CUADRO Nº 4.10 BRECHA DEMANDA - OFERTA	40
CUADRO Nº 4.11 DEMANDA QUE ESPERA CUBRIR LA EMPRESA	40
CUADRO Nº 5.1 CÁLCULO DEL VALOR DE VENTA DEL PRODUCTO.....	44
CUADRO Nº 6.1 PLAN DE VENTAS POR AÑO.....	50
CUADRO Nº 6.2 PLAN DE PRODUCCIÓN	50
CUADRO Nº 6.3 INSUMOS PARA LA FABRICACIÓN DE UN PANTALÓN ...	51
CUADRO Nº 6.4 TIEMPOS DE PRODUCCIÓN	57
CUADRO Nº 7.1 TERRENOS Y OBRAS CIVILES	62
CUADRO Nº 7.2 MAQUINARIA Y EQUIPOS	62

CUADRO N° 7.3 MUEBLES Y ENSERES	63
CUADRO N° 7.4 MANO DE OBRA.....	63
CUADRO N° 7.5 INVERSIÓN FIJA INTANGIBLE	63
CUADRO N° 7.6 CAPITAL DE TRABAJO	64
CUADRO N° 7.7 RESUMEN DE LA INVERSIÓN TOTAL	65
CUADRO N° 7.8 COSTOS DE PRODUCCIÓN	66
CUADRO N° 7.9 GASTOS DE OPERACIÓN	66
CUADRO N° 7.10 DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN DE INTANGIBLES ..	67
CUADRO N° 7.11 PRESUPUESTO DE EGRESOS	67
CUADRO N° 7.12 SERVICIO DE LA DEUDA ANUAL.....	68
CUADRO N° 7.13 ESTADO DE RESULTADOS.....	69
CUADRO N° 7.14 FLUJO DE CAJA	70
CUADRO N° 7.15 VALOR ACTUAL NETO ECONÓMICO (VANE)	71
CUADRO N° 7.16 VALOR ACTUAL NETO FINANCIERO (VANF).....	72
CUADRO N° 7.17 TASA INTERNA DE RETORNO (TIR).....	72
CUADRO N° 7.18 RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN	73
FIGURA N° 0.1 UBICACIÓN MERCADO OBJETIVO.....	4
FIGURA N° 1.1 DETALLE DEL PRODUCTO	6
FIGURA N° 2.1 FUERZAS DE PORTER	16
FIGURA N° 2.2 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS	18
FIGURA N° 3.1 ESQUEMA DE PLAN ESTRATÉGICO	26

FIGURA N° 3.2 LAS 5S Y DESPERDICIOS NO DESEABLES.....	29
FIGURA N° 4.1 DISTRITOS DE LA POBLACIÓN OBJETIVO.....	32
FIGURA N° 5.1 LOCAL COMERCIAL - ZONA MERCADO META	45
FIGURA N° 5.2 UBICACIÓN DE PUNTO MINORISTA DE VENTA.....	46
FIGURA N° 5.3 MEDIOS DE PROMOCIÓN	48
FIGURA N° 6.1 PANTALÓN DE VESTIR CORTE CLÁSICO	51
FIGURA N° 6.2 TIPOS DE MÁQUINAS	52
FIGURA N° 6.3 DIAGRAMA DE ENSAMBLE DEL PANTALÓN	54
FIGURA N° 6.4 DIAGRAMA DE OPERACIONES - PANTALÓN DE VESTIR .	55
FIGURA N° 6.5 PROCESOS PRINCIPALES DEL NEGOCIO	56
FIGURA N° 6.6 DISTRIBUCIÓN MODULAR DE LA LÍNEA DE COSTURA	57
FIGURA N° 6.7 DISTRIBUCIÓN DE PLANTA	58

INTRODUCCIÓN

El trabajo de suficiencia profesional que se presenta tiene por título: “Plan de negocios para la creación de un empresa de diseño y confección de prendas de vestir”.

La idea de negocio surge de la experiencia en el sector de confecciones del autor del presente informe de investigación, tanto a nivel familiar como a nivel laboral. Se busca aprovechar la oportunidad de negocio en el mercado de la ciudad de Lima y a través de la venta minorista de un producto de confección textil, como es el pantalón de vestir para caballero, este producto tiene por oferta de valor característica la calidad del material principal de la prenda, que es la fibra natural de algodón. Se busca ofrecer calidad a un precio bajo. Para esto se plantea producir las prendas en una planta propia, con el fin de asegurar la calidad, produciendo de manera eficiente a través de prácticas como la mejora continua y la adopción de prácticas beneficiosas reconocidas como las cinco eses (5's).

El proyecto propone la venta directa al público de pantalones de vestir para caballeros a través de una tienda de venta minorista ubicada dentro de la población objetivo en el distrito de Lima, Provincia de Lima, Departamento de Lima en la costa central del Perú.

La población objetivo se ha segmentado tomando en cuenta la población masculina entre 25 y 55 años de los sectores socioeconómicos B y C comprendidos en los distritos de Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel, Cercado, Rímac, Breña y La Victoria.

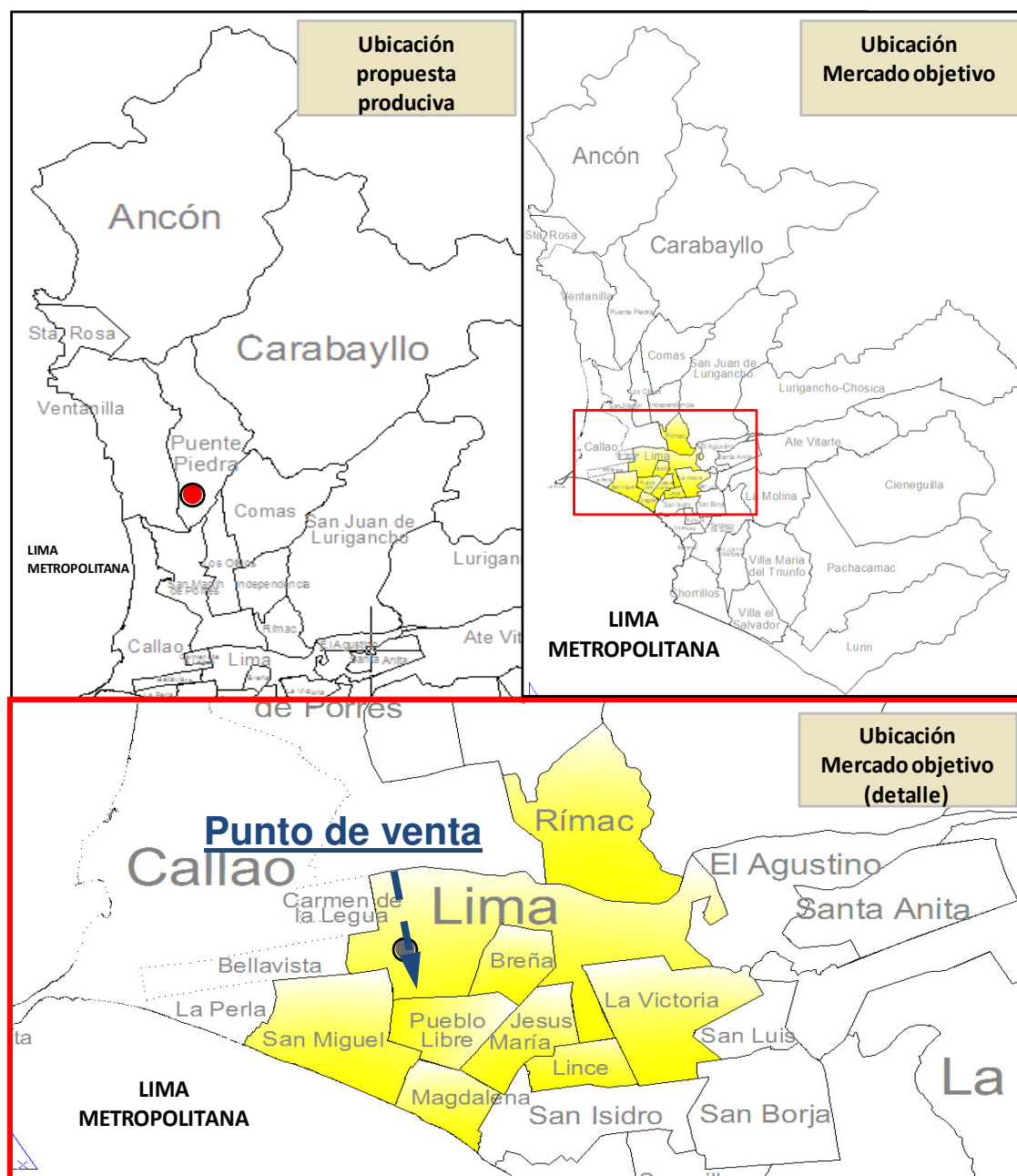
Se estima ubicar la planta productiva en la zona norte de la ciudad de Lima, en el distrito de Puente Piedra, ya que ofrece la mejor alternativa económica entre las zonas industriales de La ciudad de Lima, tal como se podrá apreciar en el capítulo correspondiente donde se trata de la ubicación de la planta.

El esquema del plan de negocio planteado considera el análisis de siete bloques generales o capítulos: la idea de negocio, el análisis del entorno, el plan estratégico, el análisis de mercado, el plan de marketing, el plan de operaciones y finalmente el plan financiero. En el primero se explica el porqué de la elección de la idea de negocio y la definición de la actividad económica de acuerdo a la clasificación industrial internacional uniforme; en el segundo, se realiza un análisis del entorno o ambiente externo a la empresa y de los factores internos integrándose ambos en una matriz FODA; el tercer capítulo trata el plan estratégico comenzando con las declaraciones de visión y misión, la estrategia competitiva de la empresa y su estrategia de crecimiento, en el cuarto capítulo se analiza la demanda, la oferta y la brecha que existe entre ellas a fin de determinar la cantidad de clientes a los que se puede llegar; el quinto capítulo plantea las estrategias de producto, precio, plaza y promoción; el capítulo seis

detalla la parte técnica del producto y del proceso productivo; por último, en el capítulo siete, se muestran los resultados del análisis financiero, presentando los cuadros de inversiones, el capital de trabajo necesario, los flujos de caja y los valores de rentabilidad.

Se muestra en la Figura N°1 la ubicación de la propuesta productiva, los distritos de la población objetivo y el detalle señalando la ubicación del punto de venta.

FIGURA Nº 0.1 UBICACIÓN MERCADO OBJETIVO



Elaboración propia.

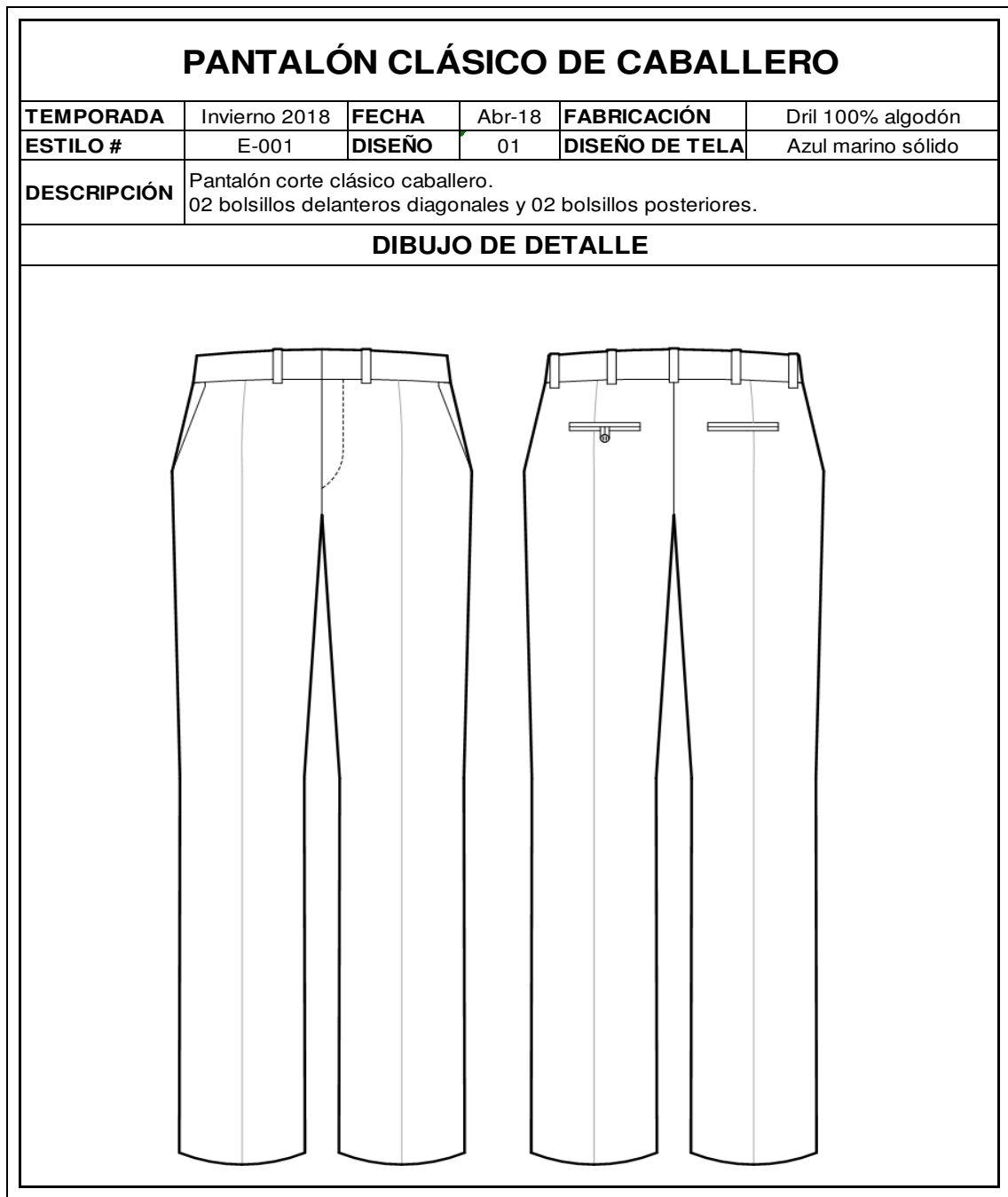
CAPÍTULO I: IDEA DE NEGOCIO

1.1. Oportunidad

La necesidad de mercado identificada responde al uso de prendas de vestir, específicamente pantalones, dirigido a caballeros de los sectores socioeconómicos B y C que buscan alternativas de calidad y precio.

La identificación de la oportunidad es el resultado de encontrar un “vacío” en el mercado (Franco, 2014), es decir, un nicho no atendido respecto a los varones jóvenes de la clase trabajadora que por sus actividades diarias necesitan vestir de manera sobria y a la moda. La idea de negocio se presenta también como una alternativa a otros productos como los *blue jeans*.

FIGURA Nº 1.1 DETALLE DEL PRODUCTO



Elaboración propia.

Según la clasificación industrial internacional uniforme, de todas las actividades económicas (CIIU), en su revisión 4 (INEI, 2010), se identifica la actividad de la propuesta del presente plan de negocios

como una actividad de la Industria manufacturera y de la clase “Fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel”.

CUADRO Nº 1.1 ACTIVIDAD ECONÓMICA DEL PLAN DE NEGOCIOS

Instituto Nacional de Estadística e Informática	
Sección División Grupo Clase	Descripción de categorías de la CIIU Revisión 4
0910	Actividades de apoyo para la extracción de petróleo y gas natural
099	Actividades de apoyo para otras actividades de explotación de minas y canteras
0990	Actividades de apoyo para otras actividades de explotación de minas y canteras
C	Industrias manufactureras
<u>10</u>	<u>Elaboración de productos alimenticios</u>
101	Elaboración y conservación de carne
1010	Elaboración y conservación de carne
102	Elaboración y conservación de pescado, crustáceos y moluscos
1313	Acabado de productos textiles
139	Fabricación de otros productos textiles
1391	Fabricación de tejidos de punto y ganchillo
1392	Fabricación de artículos confeccionados de materiales textiles, excepto prendas de vestir
1393	Fabricación de tapices y alfombras
1394	Fabricación de cuerdas, cordeles, bramantes y redes
1399	Fabricación de otros productos textiles n.c.p.
<u>14</u>	<u>Fabricación de prendas de vestir</u>
141	Fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel
1410	Fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel
142	Fabricación de artículos de piel
1420	Fabricación de artículos de piel
143	Fabricación de artículos de punto y ganchillo
1430	Fabricación de artículos de punto y ganchillo
<u>15</u>	<u>Fabricación de productos de cuero y productos conexos</u>

Fuente: INEI, Clasificación industrial internacional uniforme. Revisión 4

1.2. Descripción del producto

El producto en estudio es un pantalón de vestir para caballero, que será producido en una planta dentro de la zona para su venta exclusiva en una tienda minorista.

Se iniciará el negocio con pantalones de vestir en tela Dril por ser un tejido resistente, asequible en el mercado local y de uso regular en todas las estaciones del año. El patrón de colores será variado.

Los materiales que conforman el producto son los siguientes:

- Tela Dril: Tela Dril de algodón.
- Popelina: Para las piezas como forros de pretinas y braguetas.
- Tela adhesiva: Para refuerzos en piezas pequeñas.
- Hilo de coser: De poliéster, en conos de 5,000 yardas.
- Cierre: Metálico de 15 cm.
- Botones: Plásticos, al tono de la tela.
- Broche: Metálico para asegurar el ajuste al cuerpo.
- Etiquetas: Para mostrar la marca, la talla y el contenido de los materiales que componen la prenda.

CAPÍTULO II: ANÁLISIS DEL ENTORNO

El análisis del entorno podría definirse como “el conjunto de hechos y factores relevantes que influyen directa o indirectamente en el desarrollo de las actividades de una empresa” (Franco, 2014).

Se ha realizado el análisis del entorno como lo muestra la tabla del análisis del ambiente externo de la página siguiente. Luego, el análisis interno mediante las cinco fuerzas de Porter y la matriz FODA.

2.1. Matriz PEST

Para el análisis del entorno se ha considerado la elaboración de la matriz de análisis de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos (Franco, 2014):

- Factor demográfico.- Permite conocer el tamaño al que se quiere dirigir y si los cambios de población afectarán el proyecto, se identifican los siguientes factores relevantes:

Tamaño el público objetivo.- El público objetivo con un determinado poder adquisitivo y preferencias que se ajustan a este nuevo concepto va en aumento, esto es beneficioso.

Género de los clientes.- Cada vez hay más personas del sexo masculino que alcanzan independencia económica a más temprana edad.

Edad de los clientes.- El producto aplica a varones desde los 25 años a más.

- Factor económico.- La economía peruana presenta una evolución favorable desde el 2014, el BCR por ejemplo da 14 indicadores favorables para la economía peruana¹, como la inflación, el PBI y la

¹ <https://elcomercio.pe/economia/peru/bcr-deja-economia-peruana-2017-noticia-485546>

inversión del sector privado. Se identifican los siguientes factores relevantes:

Marco económico general.- El marco económico general es óptimo.

Instituciones financieras existentes.- Cada vez es mayor las entidades que dan facilidades para inversión y financiamiento.

Centralización de la economía.- Podría ser perjudicial en el caso de expansión a provincias.

Evolución del tipo de cambio.- Es perjudicial si se importan insumos.

- Factor político/legal.- Las empresas del sector textil y confecciones siguen obligaciones tributarias generales, como todas las empresas del Perú. Sin embargo, muchas de ellas también reciben beneficios tributarios que disminuyen sus obligaciones impositivas con el fin de poder fomentar su crecimiento. Entre los más comunes se tienen a las exoneraciones, las inmunidades y las inafectaciones que se dan mediante leyes y decretos legislativos o supremos (Ministerio de la producción, 2017). Se identifican los siguientes factores relevantes:

Estabilidad política del país.- Es vital para cualquier producto.

Sistema de partidos políticos.- No tiene un gran impacto.

Apoyo del gobierno al sector.- Se ha incrementado, generando mayores oportunidades de crecimiento.

Normas contables y leyes específicas.- Cumplirlas generará resultados positivos.

- Factor sociocultural.- Las empresas peruanas deben enfrentar una gama de problemas sociales, bastante amplias y variadas, tal vez en mayor grado que otros países. Cada una de ellos limita las posibilidades de acción y desarrollo de las empresas (Franco, 2014). Se identifican los siguientes factores relevantes:

Valores preponderantes en el sector.- Al haber mayor concientización el negocio se beneficia con menos criminalidad por ejemplo.

Normas implícitas de la sociedad.- Cordialidad y honestidad son favorables para el negocio.

Comportamiento del consumidor.- El incremento en el consumo beneficia al negocio.

- Factor tecnológico.- La falta de competitividad en costos de producción ha originado que los productos peruanos pierdan participación en los mercados donde el precio se ha convertido en la principal variable de decisión. Ello responde a la fuerte competencia con productores de bajos costos laborales como India, Indonesia, Vietnam y Pakistán, los cuales también han realizado inversiones en tecnología para acrecentar su ventaja comparativa de bajos costos (Ministerio de la producción, 2017). Se identifican los siguientes factores relevantes:

Adelantos tecnológicos relevantes.- Ciertos adelantos tecnológicos pueden brindarnos ventajas competitivas.

Nuevos medios para promoción.- Soluciones a problemas de capacidad y ubicación de locales.

Nuevos métodos de contacto posventa.- Se pueden aprovechar nuevos medios de comunicación para sacar provecho respecto a negocios más tradicionales.

Nuevos medios de comunicación servirán para generar mayor lealtad de clientes.

- Factor ambiental.- El entorno ambiental incluye todos los recursos naturales que la empresa requiere y/o son afectados por sus actividades (Franco, 2014). Se identifican los siguientes factores relevantes:

Control de impacto en medio ambiente.- Impacto bajo.

Disponibilidad de recursos naturales.- No se necesitarán muchos recursos naturales.

Se resume el análisis del entorno con los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Demográficos y Ambientales según la matriz PEST del cuadro N° 2.1:

CUADRO Nº 2.1 MATRIZ PEST

Perfil PEST	Factores	Muy negativo	Negativo	Indife_rente	Positivo	Muy positivo
Demográfico	Tamaño el público objetivo				X	
	Género de los clientes				X	
	Edad de los clientes				X	
	Distribución geográfica del público objetivo				X	
Económico	Marco económico general					X
	Instituciones financieras existentes					X
	Centralización de la economía		X			
	Evolución del tipo de cambio		X			
Político/legal	Estabilidad política del país				X	
	Sistema de partidos políticos			X		
	Apoyo del gobierno al sector				X	
	Normas contables y leyes específicas				X	
Sociocultural	Valores preponderantes en el sector					X
	Normas implícitas de la sociedad					X
	Comportamiento del consumidor					X
Tecnológico	Adelantos tecnológicos relevantes				X	
	Nuevos medios para promoción				X	
	Nuevos métodos de contacto posventa				X	
Ambiental	Control de impacto en medio ambiente				X	
	Disponibilidad de recursos naturales				X	

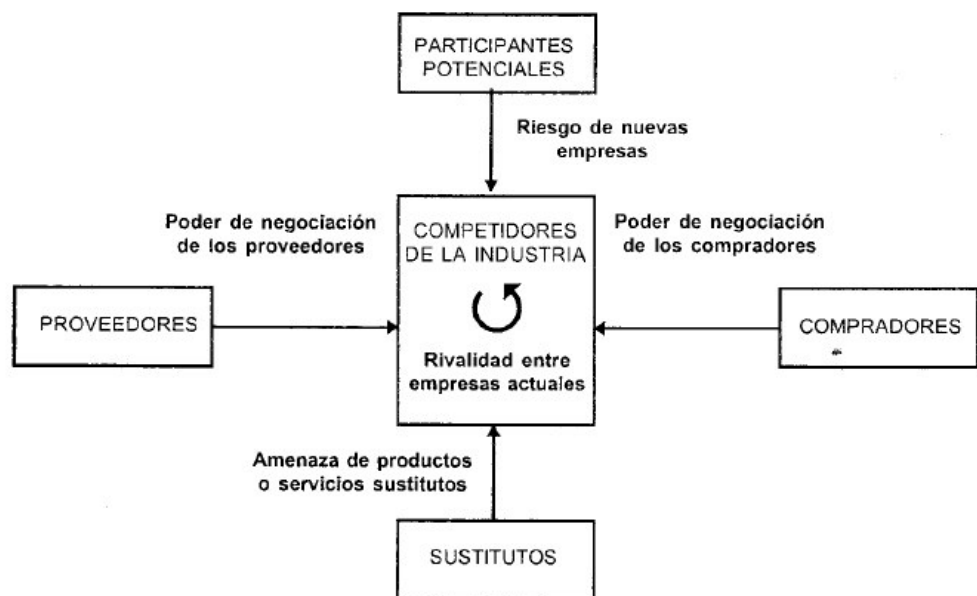
Fuente: Franco, P. (2014). Planes de negocios: una metodología alternativa. Elaboración propia.

2.2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

De acuerdo a la teoría de Michael Porter (Escuela de negocios de la Universidad de Harvard), existen cinco fuerzas fundamentales que

impulsan la competencia en un sector industrial: entrada de nuevas empresas, riesgo de sustitución, poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores y rivalidad entre los competidores actuales (Porter, 2007), según se muestra en la figura N° 2.1

FIGURA N° 2.1 FUERZAS DE PORTER



Fuente: Porter, M. (2007). Estrategia competitiva.

Para el caso en estudio se ha realizado un análisis de estas 5 fuerzas a fin de determinar cuál o cuáles, determinarán la rentabilidad de la industria y serán de mayor importancia en la formulación de la estrategia. Se desprende de este análisis que la fuerza que se tendría que atacar es la amenaza de productos sustitutos como se muestra en el cuadro N° 2.2.

CUADRO Nº 2.2 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Fuerza de Porter	Aspecto por analizar	Análisis	Puntuación de (0 ó 1)	Conclusión (alto o bajo)
Rivalidad entre COMPETIDORES ACTUALES	Número de competidores directos	Mediano	1	BAJO
	Crecimiento de la industria en los últimos años	Bajo	0	
	Características diferenciadoras del servicio frente a la competencia	No existen muchas características	0	
	Diversidad de competidores	Mediano	1	
	Barreras de salida	No se identifican	0	
	TOTAL		2/5	
Amenaza de COMPETIDORES POTENCIALES	Diferenciación el servicio ofrecido en el mercado actual	No existen muchas características	0	BAJO
	Acceso a canales de distribución	No sería un problema.	0	
	Costos de cambio de los clientes	No es significativo	0	
	Requerimientos de capital para el ingreso a la industria	Sí es importante	1	
	Efecto de la experiencia en el sector	Sí es importante	1	
	TOTAL		2/5	
Amenaza de PRODUCTOS SUSTITUTOS	Disponibilidad de sustitutos al alcance del cliente	Existen muchos sustitutos	1	ALTO
	Costos de cambio de los clientes	Es significativo	1	
	Precio del producto sustituto	Puede ser menor. (Productos asiáticos)	1	
	Grado en que satisface la misma necesidad/ cumple la misma función	No satisfacen las mismas necesidades	0	
	Innovación del producto sustituto frente al propio	No es una característica diferenciadora	0	
	TOTAL		3/5	
Poder de negociación de los PROVEEDORES	Número de proveedores importantes	Son los mismos proveedores para la	0	BAJO
	Disponibilidad de sustitutos para suministros del proveedor	Si existen sustitutos	0	
	Costos de cambio de proveedor	Es relevante porque es materia prima	1	
	Amenaza de proveedores de integrarse hacia adelante	La integración implica conocimiento a mediano	0	
	Contribución de los proveedores a la calidad del servicio	Es importante pues el cliente prefiere la calidad	1	
	TOTAL		2/5	
Poder de negociación de los CLIENTES	Número de clientes y tamaño del mercado meta	El número de clientes es alto	0	BAJO
	Disponibilidad de sustitutos en la industria	Es alto	1	
	Costos de cambio del cliente	Podría elevarse por precios de la	1	
	Amenaza del cliente de integrarse hacia atrás	No es una amenaza	0	
	Rentabilidad de los clientes	La compra del cliente es para uso propio	0	
	TOTAL		2/5	

Fuente: Franco, P. (2014). Planes de negocios: una metodología alternativa.

Una vez detectada la fuerza que determinará el comportamiento de la industria, el siguiente paso que señala Porter es establecer una

estrategia competitiva. El autor indica que existen tres posiciones o estrategias competitivas a seguir:

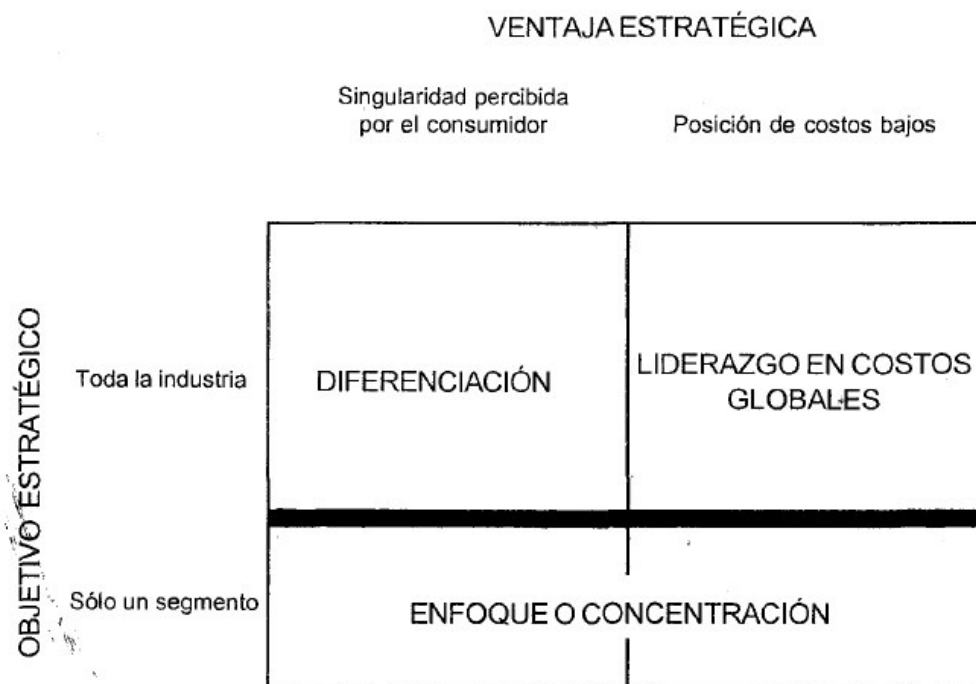
1. Liderazgo global en costos
2. Diferenciación
3. Enfoque o concentración

La estrategia seleccionada para el plan de negocios es la estrategia de Enfoque o concentración que señala lo siguiente: “se centra en un grupo de compradores, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico”².

Se ha elegido esta estrategia teniendo en cuenta que la propuesta de valor es ofrecer un producto de alta calidad a un precio competitivo. Como muestra la figura Nº 2.2 la estrategia de enfoque permite manejar mejoras en costos y atender a una segmento diferenciado, que serían los varones mayores a 25 años que prefieren usar prendas de vestir, específicamente pantalones, hechos de materiales o fibras 100% naturales (algodón).

FIGURA Nº 2.2 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS

² Porter, M. (2007). Estrategia competitiva.



Fuente: Porter, M. (2007). Estrategia competitiva.

2.3. Análisis FODA

Complementariamente al análisis PEST se ha desarrollado el análisis de las fortalezas y debilidades, frente a las oportunidades y amenazas del proyecto.

La matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA) es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA). (David, 2003)

Se detallan las estrategias que se desprenden del análisis de las fortalezas y oportunidades, debilidades y amenazas:

Estrategias FO:

Utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades.

- Aumentar capacidad de planta para cubrir mayor parte de mercado.

Atendiendo la oportunidad que se presenta debido a la creciente tendencia por el aprecio a los productos naturales, se optaría por el crecimiento de la capacidad productiva, claro está, bajo el análisis respectivo de la demanda real.

- Incorporar línea para damas.

De concretar la oportunidad de atender al mercado exterior podría optarse por incorporar una línea para damas con productos que mantengan la propuesta de valor.

- Exportar a países con mayor ingreso per cápita.

Al tener la oportunidad de salir del país con el producto, convenientemente se elegirían aquellos con mayores posibilidades, pues, el precio de venta con las tasas o aranceles del país destino podrían incrementar el precio final.

Estrategias DO:

- Adquisición de maquinaria para prendas de mayor valor agregado.

Con el fin de superar la debilidad tecnológica identificada para la fabricación de otro tipo de prenda, es que surge la necesidad de dotar a la empresa de la flexibilidad con un grupo de máquinas que permitan la confección de prendas de mayor complejidad.

- Búsqueda de compradores en países vecinos.

Con el fin de incrementar y mantener una demanda constante para la empresa, se puede aprovechar la oportunidad de buscar mercados en el exterior y superar la debilidad de atender sólo al mercado de la ciudad capital. Podría pensarse en el mercado de una ciudad capital de la región con características similares a la nuestra.

- Apertura de nuevo local según demanda.

Dentro de las alternativas para atacar las debilidades identificadas, se tiene aquella que plantea el crecimiento de locales, puesto que la empresa iniciará operaciones con una sola tienda minorista. Podría pensarse en una ciudad grande del interior del país a fin de superar esta debilidad.

Estrategias FA:

- Diversificar hacia otros segmentos: por ejemplo, niños.

La amenaza de productos sustitos es latente y para contrarrestarla se diversificaría nuestra oferta mediante la

incorporación de una línea para niños, respetando la oferta de valor de la marca que es el ofrecer prendas confeccionadas con fibras naturales.

- Reforzar publicidad de la marca como producto de algodón y de fabricación peruana.

La inversión en publicidad estaría orientada a posicionar la marca como un producto fabricado con materiales naturales, como ya se mencionado se aprovecharía el reconocimiento en el mercado que tiene la fibra de algodón peruano y superar la amenaza de productos a menor precio que no tengan esta oferta de valor.

- Ofrecer prendas para personas de talla pequeña y de talla grande.

Frente a la amenaza de productos de menor precio, la marca puede diferenciarse aún más ofreciendo alternativa a los segmentos de mercado de personas con tallas pequeñas y tallas grandes, se espera que el cliente considere comprar nuestro producto por la razón adicional que significa tener mayores posibilidades frente a búsqueda de tallas especiales de muchos clientes.

Estrategias DA:

- Promociones de descuentos a clientes regulares.

A fin de atacar la amenaza de productos de menor precio, se optaría por programas de descuento a los clientes regulares y ofertas para el público regular.

- Adaptación a nuevas tendencias de moda, sin perder la oferta de valor.

Si bien la propuesta de valor, indica pantalones de vestir de características formales, se puede tener la alternativa frente a la amenaza de productos sustitutos de ofrecer nuevos artículos con variantes que sean tendencia de moda, siempre manteniendo la oferta de valor.

- Variación de modelos dentro de una temporada.

Los productos sustitutos pueden atraer clientes hacia la competencia debido a la novedad en sus diseños o colores.

Una alternativa para combatirlos sería el renovar al menos mensualmente los productos que se ofrecen, no radicalmente sino dándole al punto de venta cierto movimiento con variaciones de colores y estilos, por ejemplo, por cambio de estación o más concretamente con el desarrollo de colecciones para sub segmentos; por ejemplo, segmentando a los clientes por rango de edades ofreciéndoles productos en función a éste.

El análisis se resume en la matriz del cuadro Nº 2.3:

CUADRO Nº 2.3 ANÁLISIS FODA

	FORTALEZAS: F <ol style="list-style-type: none"> 1. El producto se fabrica con 100% algodón. 2. Precio menor a la competencia nacional. 3. Cuenta con diseños exclusivos y de buena calidad. 	DEBILIDADES: D <ol style="list-style-type: none"> 1. Presupuesto limitado para actividades de promoción. 2. Sólo un punto de venta. 3. Falta de tecnología para otro tipo de prendas.
OPORTUNIDADES: O <ol style="list-style-type: none"> 1. El mercado textil está creciendo internacionalmente. 2. Hay una gran aceptación de los productos de fibras naturales. 3. Habría demanda a países de la zona para exportar. 	ESTRATEGIAS FO <ol style="list-style-type: none"> 1. Aumentar capacidad de planta para cubrir mayor parte de mercado. 2. Incorporar línea para damas. 3. Exportar a países con mayor ingreso per cápita. 	ESTRATEGIAS DO <ol style="list-style-type: none"> 1. Adquisición de maquinaria para prendas de mayor valor agregado. 2. Búsqueda de compradores en países vecinos. 3. Apertura de nuevo local según demanda.
AMENAZAS: A <ol style="list-style-type: none"> 1. El producto puede ser copiado. 2. Competencia con productos de más bajo costo. 3. Los cambios en la moda pueden dañar la producción. 	ESTRATEGIAS FA <ol style="list-style-type: none"> 1. Diversificar hacia otros segmentos: por ejemplo, niños. 2. Reforzar publicidad de la marca como producto de algodón y de fabricación peruana. 3. Ofrecer prendas para personas de talla pequeña y de talla grande. 	ESTRATEGIAS DA <ol style="list-style-type: none"> 1. Promociones de descuentos a clientes regulares. 2. Adaptación a nuevas tendencias de moda, sin perder la oferta de valor. 3. Variación de modelos dentro de una temporada.

Fuente: David, F., (2003). Conceptos de Administración Estratégica. 3ra. Ed.
Elaboración propia.

CAPÍTULO III: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

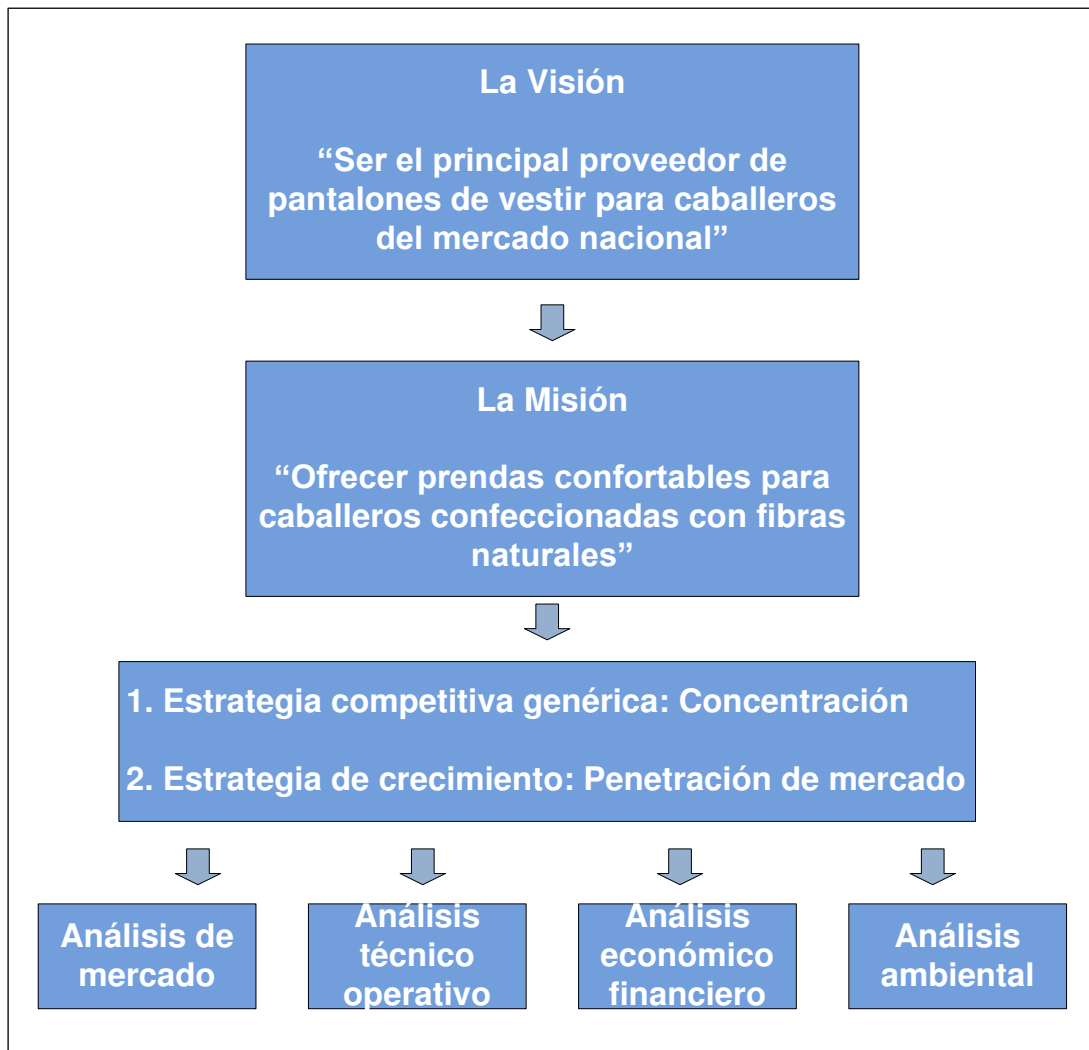
A fin de establecer las pautas para el logro de los objetivos del presente plan de negocios es necesario contar con un perfil estratégico, el cual es un conjunto de criterios de orientaciones generales base para el diseño de la estrategia. Puede ser un enfoque de innovación, su orientación hacia la toma de riesgos, su capacidad de crear el futuro en forma proactiva y su posición competitiva. (Andía, 2001).

En este sentido, el modelo de estrategia para competir en el mercado es el de Concentración, es decir, orientarse a un grupo particular de compradores para luego desarrollar una combinación adecuada de tácticas de costos y diferenciación para alcanzar el liderazgo. (Andía, 2001)

3.1. Estructura del plan estratégico

La estructura del plan estratégico podría resumirse en el siguiente cuadro:

FIGURA Nº 3.1 ESQUEMA DE PLAN ESTRATÉGICO



Elaboración propia.

3.1.1. La Visión

Se ha definido la Visión, considerando una a largo plazo y que mantenga la línea de negocio. Así, la visión propuesta es:

“Ser el principal proveedor de pantalones de vestir para caballeros del mercado nacional”

3.1.2. La Misión

Se enuncia la misión considerando el valor que se le da a la materia prima principal del producto:

“Ofrecer prendas confortables para caballeros confeccionadas con fibras naturales”

3.1.3. Identificar las principales líneas de negocio

Se tendrá una sola línea de negocios: Pantalones de vestir para caballeros. Esto se relaciona con la estrategia elegida, que es la estrategia de concentración y la estrategia de crecimiento que es la de penetración de mercado.

3.1.4. Establecer indicadores críticos de éxito

Se considera como indicador clave de éxito la acogida que tendrá el producto a nivel del consumidor, es decir, las ventas y las ganancias que éstas generen.

Se proponen los siguientes indicadores:

- Crecimiento de ventas (en Soles)
- Rentabilidad (utilidad en Soles)

3.1.5. Acciones estratégicas que permitirán alcanzar los objetivos del negocio

- Analizar, corregir y cambiar, desechando iniciativas que no impacten en la rentabilidad.
- Optimizar los gastos.
- Benchmarking
- Determinar correctamente los objetivos estableciendo una guía para la ejecución de las acciones.
- Estimular, animar y hacer esforzarse al personal por alcanzar las metas.
- Evaluar las acciones realizadas.

3.1.6. Determinar la cultura necesaria para el logro de los indicadores críticos de éxito.

Practicar en la empresa mejora continua mediante *Kaizen*, 5s y eliminación de desperdicios y tareas que no agreguen valor.

FIGURA Nº 3.2 LAS 5S Y DESPERDICIOS NO DESEABLES³



³ <https://www.creativesafety.com/5s-in-the-workplace-poster-dark-spanish/> y <https://enna.com/products/7-wastes-poster-spanish/>

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE MERCADO

La necesidad de la investigación de mercados es paralela a la aceptación del concepto de marketing. Las organizaciones de todo tipo integran y dirigen sus actividades para satisfacer las necesidades del mercado. La creciente aceptación del concepto de marketing ha incrementado la necesidad de un proceso formal para adquirir información, es decir, la investigación de mercados.

El propósito principal de la investigación de mercados consiste en proporcionar información para la toma de decisiones. La información de la investigación de mercados puede ser útil en todas las etapas del proceso de toma de decisiones. Éste va desde la información inicial para ayudar a reconocer que existe una

situación de decisión, hasta la información que guiará la selección de un curso de acción (Kotler, y otros, 2007).

4.1. Análisis de la demanda

Si las compañías desean desarrollar estrategias eficaces para dirigir y administrar sus campañas de marketing, deben ser hábiles para medir la demanda actual del mercado y para estimar la demanda futura. Quizá la compañía pierda muchas utilidades si sobrestima o subestima el mercado. Las estimaciones demasiado optimistas de la demanda actual o futura podrían dar como resultado un exceso de capacidades o de inventarios. Subestimar la demanda implicaría la pérdida de ventas y de oportunidades para obtener utilidades. (Kotler, y otros, 2007)

Al dirigirse la presente propuesta a atender una potencial demanda en los distritos de Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel, Cercado, Rímac, Breña y La Victoria, se presentan algunos aspectos generales de este mercado.

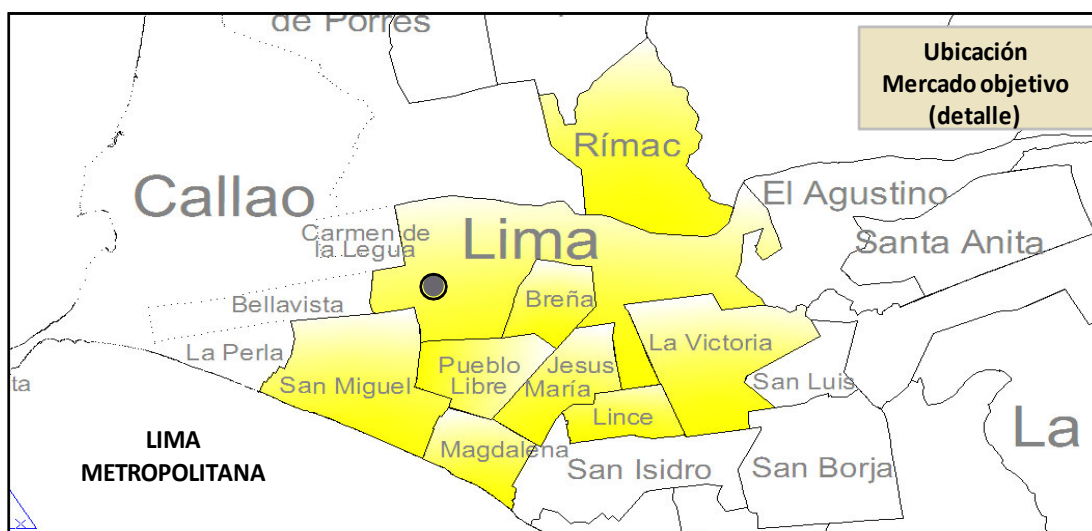
4.2. Población y geografía

La población total de Lima a abril de 2018 se estima en 10 365 300 habitantes y los distritos objetivo de Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel, Cercado, Rímac, Breña y La Victoria, suman una población de 1 134 400 habitantes a abril de 2018⁴.

⁴ Fuente: APEIM – *Market Report* N° 5. Abril 2018.

La población objetivo de los segmentos B y C de los distritos mencionados es de 864 807 habitantes.

FIGURA Nº 4.1 DISTRITOS DE LA POBLACIÓN OBJETIVO



Elaboración propia.

CUADRO Nº 4.1 LIMA: NIVEL SOCIOECONÓMICO POR ZONAS 2018

	ZONAS	PERSONAS	ESTRUCTURA SOCIOECONÓMICA					
		Miles	% sobre Lima Metrop.	A	B	C	D	E
1	Puente Piedra, Comas, Carabayllo.	1 231,9	12	0,0	13,6	46,4	30,7	9,3
2	Independencia, Los Olivos, San Martin de Porres.	1 349,2	13	2,5	28,3	49,8	18,9	0,5
3	San Juan de Lurigancho.	1 137,0	11	1,2	16,1	43,5	31,5	7,7
4	Cercado, Rimac, Breña, La Victoria.	722,3	7	2,8	31,0	43,6	20,1	2,5
5	Ate, Ctiacacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino.	1 428,0	14	1,0	17,0	47,3	27,3	7,4
6	Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel.	412,1	4	14,9	59,3	19,8	5,9	0,1
7	Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco. La Molina.	810,0	8	34,9	46,0	11,4	6,2	1,5
8	Surquillo, Barranco. Choriillcs, San Juan de Miraflores.	891,4	9	2,7	31,3	42,3	19,1	4,6
9	Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurin, Pachacamac.	1 172,9	11	0,0	10,4	48,4	30,4	10,8
10	Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua.	1 053,0	10	1,6	21,5	45,6	22,0	9,3
11	Cieneguilla y Balnearios	157,5	2	0,0	10,3	32,3	37,9	19,5
	Total Lima Metropolitana	10 365,3	100	4,4	24,5	42,2	23,0	5,9

Fuente APEIM - Market Report Nº 5. Abril 2018.

4.3. Economía y comercio

4.3.1. Demanda actual

La demanda actual se ha estimado en base al consumo promedio anual (teniendo información sobre cantidades demandadas y frecuencias de compra) y la población demandante (potencial y efectiva) del producto.

Se puede estimar que el consumo per cápita anual de vestuario y complementos, así como demás artículos confeccionados en Los distritos objetivo de Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel, Cercado, Rímac, Breña y La Victoria, es en promedio de 3 prendas al año. Ilustrando así el potencial que ofrece el sector a medida que vaya creciendo la población y el mercado.

La población de la ciudad de Lima a abril de 2018, en su división socioeconómica muestra cinco clases sociales: A, B, C, D y E; la clase B y C supone aproximadamente el 8,39% de la población de la ciudad de Lima.

Debido a tener un consumidor heterogéneo, la variación del consumo de prendas está ligada a su crecimiento poblacional, en ese sentido y concentrándonos en los distritos Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel, Cercado, Rímac, Breña y La Victoria, de la ciudad de Lima, se sabe que su población, hasta abril

del año 2018 fue de 1 134 400 habitantes (Fuente APEIM – *Market Report* N° 5. Abril 2018). Considerando a la población objetivo (que es el estrato B y C), la cual representa 864 807 habitantes, convendría agregar la tasa de crecimiento promedio, que es de 1.00%⁵, para proyectar la población que potencialmente puede demandar el producto en los próximos 5 años; utilizando la fórmula de población proyectada (cuadro N° 4.2), la cual está representada de la siguiente manera:

CUADRO N° 4.2 DATOS DE ENTRADA - CALCULO DEMANDA

Año	Población inicial sólo sexo y edad (Habitantes)	Tasa de crecimiento (1+0. 01)ⁿ	Población Final PF (Habitantes)
2018	240 360	1,00000	240 360
2019	240 360	1,01000	242 764
2020	240 360	1,02010	245 192
2021	240 360	1,03030	247 643
2022	240 360	1,04060	250 120
2023	240 360	1,05101	252 621

Población inicial distritos objetivo (Estratos B y C: Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel, Cercado, Rímac, Breña, La Victoria.)	1 134 400 Hab.
Porcentaje de varones de los distritos objetivo	49%
Porcentaje de varones entre (25-55)	43%
Tasa de crecimiento promedio de población	1,00%
Porcentaje de la población que acepta el producto	40%
Consumo per cápita anual de prendas	3

Elaboración propia.

⁵ Perú: Crecimiento y distribución de la población, 2017 - INEI

4.3.2. Proyección de la demanda

En muy pocos productos o servicios es sencillo predecir su demanda. Los pronósticos sencillos se refieren, generalmente, a productos cuya evolución de ventas es más o menos constante, que carecen de competidores (servicios públicos) o cuyos competidores son estables (oligopolios puros). En casi todos los mercados, en cambio, los buenos pronósticos son un factor clave para el éxito. (Kloter, 2012)

El método usado es el método de proporciones en cadena, (Kloter, 2012) que consiste en multiplicar un número base por una serie de porcentajes. Finalmente mediante una encuesta de intención de compra se obtiene un factor para la proporción de compradores, obteniendo así la demanda futura.

CUADRO N° 4.3 CONSUMO TOTAL DE PANTALONES

Año	Población potencial demandante (Habitantes)	Consumo promedio por habitante (prenda/ hab.)	Total prendas
2018	96 144	3	288 432
2019	97 144	3	291 432
2020	98 154	3	294 463
2021	99 175	3	297 525
2022	100 207	3	300 620
2023	101 249	3	303 746

Elaboración propia.

4.3.3. Estimación de la oferta

En los últimos tres años, el sector ha registrado un comportamiento negativo, explicado principalmente por la disminución de las exportaciones debido a su fuerte dependencia del mercado internacional. Eso ha significado que el aporte porcentual de estas actividades con relación al PBI nacional descienda a lo largo del periodo 2007-2014, debido a que el sector textil y confecciones ha estado por debajo del ritmo de crecimiento de la economía nacional en este periodo (Ministerio de la producción, 2017).

Para la estimación de la oferta se ha recurrido a las fuentes en los cuadros siguientes a fin de hacer las aproximaciones y cálculos, considerando en la mayoría de casos (si no se indica lo contrario), que permanecerán constantes.

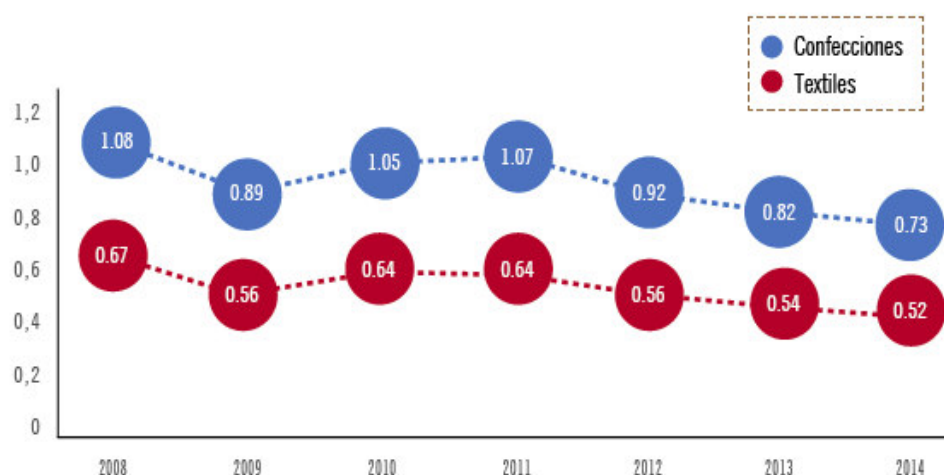
El resultado de los mismos permitirá determinar la brecha entre Demanda y Oferta.

CUADRO N° 4.4 PBI PERÚ 2017

Perú: PBI Trimestral y Anualizado				
Trimestres	BCR Millones US\$	INEI		
		Millones S/.	Tipo de cambio	Millones US\$
2017-I	49,580	161,518	3.29	49,094
2017-II	53,051	172,031	3.265	52,689
2017-III	55,160	174,022	3.247	53,595
2017-IV	57,593	181,706	3.248	55,944
TOTAL	215,384	689,277	3.263	211,240
Fuentes PBI: BCR e INEI Tipo de cambio: SBS				
Nota: el monto total en dólares del INEI no coincide con la suma de los parciales debido al efecto del redondeo				
Elaboración: Desarrollo Peruano				

CUADRO N° 4.5 PORCENTAJE DEL PBI CONFECCIONES A 2014

 **Aporte porcentual del sector textil y confecciones al PBI Nacional, 2008 - 2014**
(soles a precios constantes del 2007, en porcentaje)

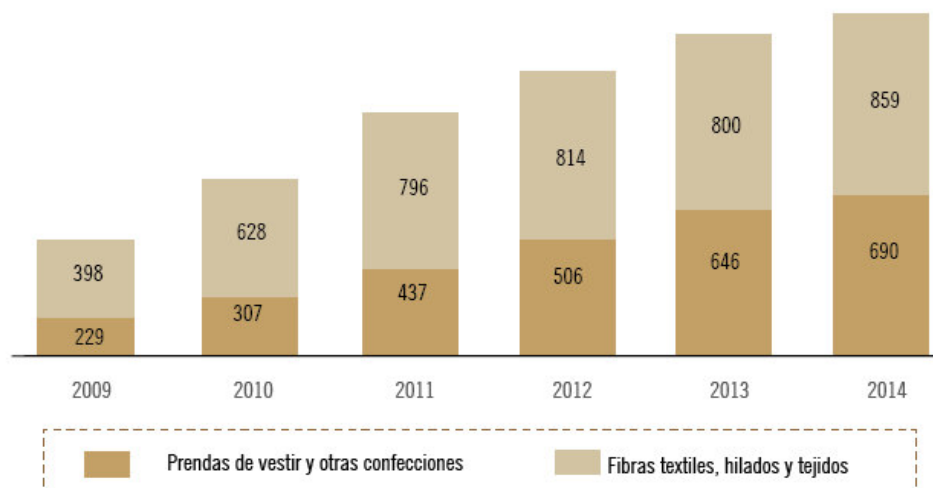


Fuente: Ministerio de la producción. (2017). Estudio de investigación del sector textil y confecciones.

CUADRO Nº 4.6 IMPORTACIÓN DE CONFECCIONES AL 2014

Evolución de las importaciones del sector textil y confecciones

(millones de dólares, variación porcentual anual)

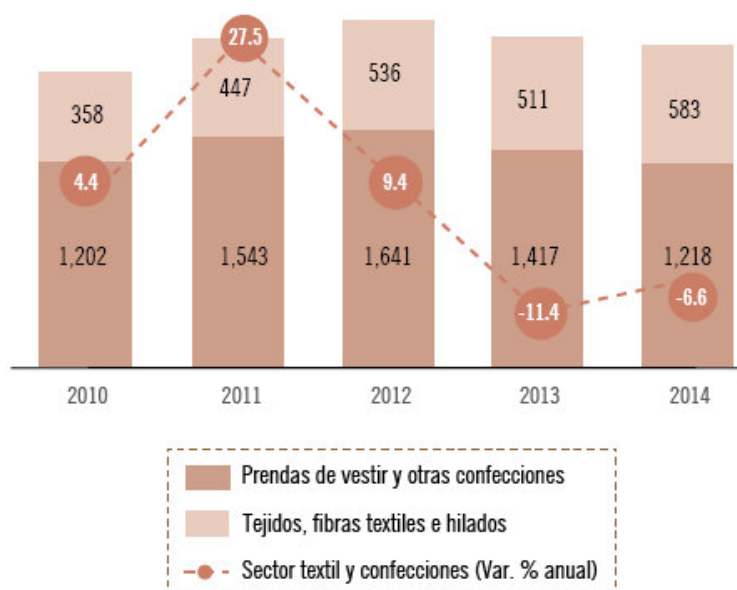


Fuente: Ministerio de la producción. (2017). Estudio de investigación del sector textil y confecciones.

CUADRO Nº 4.7 EXPORTACIÓN DE CONFECCIONES AL 2014

Evolución de las exportaciones del sector textil y confecciones

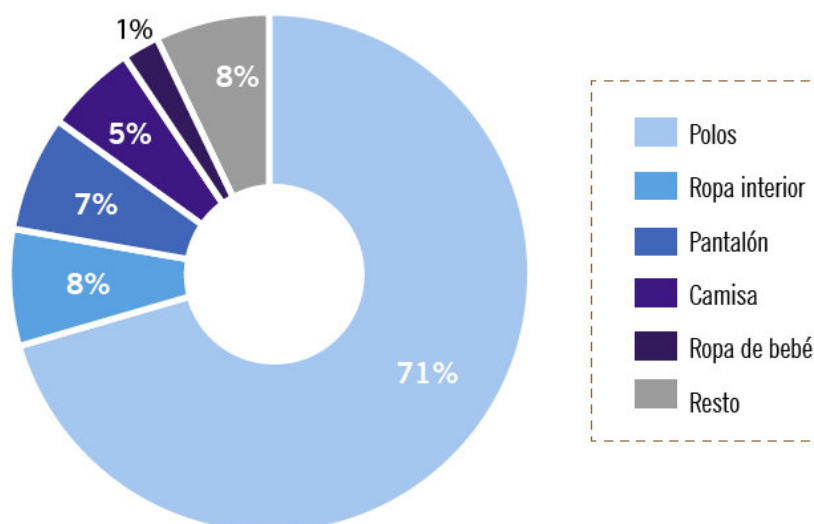
(millones de dólares, variación porcentual anual)



Fuente: Ministerio de la producción. (2017). Estudio de investigación del sector textil y confecciones.

CUADRO Nº 4.8 PORCENTAJE DE PANTALONES PRODUCIDOS 2014

Ⓜ Estructura de la producción de prendas de vestir, 2014



Fuente: Ministerio de la producción. (2017). Estudio de investigación del sector textil y confecciones

Los cálculos de la oferta se resumen en el siguiente cuadro:

CUADRO Nº 4.9 CÁLCULO DE OFERTA DE PANTALONES 2017

Concepto	Monto (S/)
PBI 2017	689 277 000 000
% Confecciones de prendas de vestir (0.73%)	5 031 722 100
Exportación de prendas de vestir	3 946 320 000
Producción nacional de prendas de vestir	1 085 402 100
Importación de prendas de vestir	2 235 600 000
Prod. Nacional + Importación	3 321 002 100
% Pantalones (7%)	232 470 147
PRECIO PROM. PRENDA (US\$15.00)	48,60
Estimado Oferta Nac. Pantalones 2017	4 783 336 unidades
Proporción MCDO META: Pob. Lima 35% x Varones 49% x Distritos meta 11%	90 238 unidades

Fuente: Ministerio de la producción. (2017). Estudio de investigación del sector textil y confecciones.
Elaboración propia.

4.3.4. Brecha Demanda - Oferta

Estimando en 90 284 unidades por año aproximadamente la oferta de pantalones de producción nacional e importada en los distritos objetivos en el mercado de la ciudad de Lima, se puede observar una brecha de 198 195 prendas, lo que comprueba el potencial de este mercado.

CUADRO Nº 4.10 BRECHA DEMANDA - OFERTA

Año	Demanda	Oferta	Brecha
2018	288 432	90 238	198 195
2019	291 432	93 847	197 585
2020	294 463	97 601	196 862
2021	297 525	101 505	196 020
2022	300 620	105 565	195 054
2023	303 746	109 788	193 958

Elaboración propia.

CUADRO Nº 4.11 DEMANDA QUE ESPERA CUBRIR LA EMPRESA

Año	Meses												Cantidad total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	1 584	1 584	1 584	1 584	1 584	1 584	1 584	1 584	1 584	1 584	1 584	1 584	19 010
2	1 743	1 743	1 743	1 743	1 743	1 743	1 743	1 743	1 743	1 743	1 743	1 743	20 911
3	1 917	1 917	1 917	1 917	1 917	1 917	1 917	1 917	1 917	1 917	1 917	1 917	23 002
4	1 917	1 917	1 917	1 917	1 917	1 917	1 917	1 917	1 917	1 917	1 917	1 917	23 002
5	1 917	1 917	1 917	1 917	1 917	1 917	1 917	1 917	1 917	1 917	1 917	1 917	23 002

Elaboración propia.

CAPÍTULO V: PLAN DE MARKETING

5.1. Plan de marketing

Las consideraciones de marketing deben ser parte integrante de toda planeación a corto y largo plazos en cualquier empresa. He aquí por qué:

- El éxito de cualquier negocio es el resultado de satisfacer los deseos de sus clientes, que es la base social y económica de la existencia de todas las organizaciones.
- Aun cuando para el crecimiento de una empresa son esenciales muchas actividades, el marketing es la única que produce ingresos directamente.

Cuando los administradores se concentran en lo interno, los diseñadores proyectan los productos, el personal de manufactura los fabrica, los gerentes financieros les asignan precio y los gerentes de ventas los reciben finalmente para venderlos. En general, este método no funcionará en el ambiente actual de intensa competencia y constante cambio. El simple hecho de elaborar un buen producto no traerá como resultado las ventas (Stanton, 2007).

5.1.1. Estrategia del producto

La estrategia de producto para este sector en particular puede explicarse como sigue: Una tienda especializada en ropa, cuyas existencias se exhiben en cantidad limitada sin etiquetas de precio, debe estar a la moda cuando comienza una tendencia en estilos. Y una tienda departamental que atrae al mercado de medianos ingresos debe hacer planes para entrar en el ciclo a tiempo de hacer comercio masivo del estilo cuando éste va escalando hacia su cima de popularidad. Por ejemplo, dado su mercado meta de mediano ingreso, Sears está tratando de hacer que su ropa no se separe más de un año de los estilos más recientes. Es fundamental que los ejecutivos detallistas tengan en cuenta al mercado meta del producto al decidir en qué etapa(s) del ciclo de vida deben ofrecer sus tiendas la ropa de moda. (Stanton, 2007)

El producto a comercializar son pantalones de vestir, confeccionados en tela dril de algodón, en colores enteros, en tallas desde 28 hasta 36. Estas prendas llevarán una etiqueta permanente, localizada en el interior con la marca, además tendrán una etiqueta de composición y de cuidado de la prenda.

5.1.2. Estrategia del precio

En concordancia con la estrategia de crecimiento seleccionada, que es penetración de mercado, se establece un precio inicial relativamente bajo. El precio es bajo en relación con la escala de precios esperados del mercado meta. El objetivo primario de esta estrategia es penetrar de inmediato en el mercado masivo y, al hacerlo, generar un volumen sustancial de ventas y una gran participación de mercado. Al mismo tiempo, se intenta desalentar a otras empresas de introducir productos competidores (Stanton, 2007).

El precio del producto se determinará en función a una variación del margen de utilidad 25% sobre el costo unitario.

CUADRO Nº 5.1 CÁLCULO DEL VALOR DE VENTA DEL PRODUCTO

Costo de materiales directos

			Precio S/ / unidad (A)	Merma	Desperdicio	Consumo neto	Cor
Ítem	Descripción	Unidad					
1	Drill	metro	15,000	0	0	1,200	
2	Popelina	metro	5,000			0,500	
3	Pelón	metro	7,000			0,300	
4	Hilo	cono	0,001	43,3425		173,370	2
5	Cierre	unidad	1,000			1,000	
6	Botones	docena	0,100			2,000	
7	Broche	unidad	0,200			1,000	
8	Etiqueta talla	unidad	0,100			1,000	
9	Etiqueta marca	unidad	0,050			1,000	
Coato total de materiales directos							
Costo de mano de obra directa		Tarifa de mano de obra (S/ / minuto)	0,173	X Tiempo de producción (min.)		34	
Costo indirecto		Tarifa de uso del taller (S/ / minuto)	0,160	X Tiempo de producción (min.)		34	
Gastos de operación		(S/ / minuto)	0,415	X Tiempo de producción (min.)		34	
Depreciación de act. Fijo y amortización intang.		(S/ / minuto)	0,023	X Tiempo de producción (min.)		34	
Gastos financieros (sólo intereses)		(S/ / minuto)	0,024	X Tiempo de producción (min.)		34	
Costo total							
Margen de utilidad							
Valor de venta							
Impuestos							
IGV							
Impuesto a l							
Precio de venta							

Elaboración propia.

5.1.3. Estrategia de la plaza

El producto será comercializado en una tienda minorista exclusiva para la marca y en el centro de la ciudad de Lima; esto responde a que es una ubicación céntrica y de alta concurrencia.

La alternativa de ubicación del punto de venta responde a un criterio de cercanía con el mercado objetivo, para esto se estima alquilar un local de 50 m² para la venta directa del producto en una calle con alto tránsito en el cercado de Lima como es el Jirón de la Unión.

FIGURA Nº 5.1 LOCAL COMERCIAL - ZONA MERCADO META⁶

The image is a screenshot of a real estate listing on the Urbania website. At the top, the Urbania logo is on the left, and navigation links for 'Venta', 'Alquiler', 'Proyectos', and 'Zona Interbank' are on the right. A search bar is located below the logo. The main listing title is 'Alquiler de Local Comercial en Cercado De Lima', with the address 'Av. Jiron De La Union Lima, Lima, Lima' and an area of '69.43 m²'. The price is listed as 'US\$4000'. Below the text is a large photo of a building with green awnings. To the right of the photo is a blue box with white text that reads 'ESPACIOS A LA CARTA', 'OFICINAS - LOCALES - TERREÑOS', 'Haz tu pedido', 'CENTRO DE LIMA', 'LOCAL COMERCIAL', 'AREA: 69.00 M2', and 'SEMI IMPLEMENTADA'. Below the main photo is a row of four smaller images showing different views of the property. At the bottom, there is a 'Publicado el 03.10.18' date, '5 vistas' views, 'Cod. 4167481' code, a 'Compartir' button, and social media icons for Facebook, Google+, Twitter, and Email. A 'Buena ubicación' badge is also visible.

⁶ <https://urbania.pe/inmueble/alquiler-de-local-comercial-en-cercado-de-lima-lima-4167481>

FIGURA Nº 5.2 UBICACIÓN DE PUNTO MINORISTA DE VENTA



Fuente: Google Maps . <https://www.google.com.pe/>

5.1.4. Estrategia de promociones

La promoción de ventas estará dirigida al consumidor final.

Para la promoción del producto, principalmente se utilizará medios de comunicación como el internet (páginas WEB), a través de las redes sociales y correos electrónicos, así como la participación en ferias de promoción y comercialización de productos textiles.

Respecto al marketing digital se puede considerar las pautas siguientes para mejorar un negocio por Internet⁷:

1. Principio fundamental...

⁷ Apaza, Pablo. Tabla de Negocios MYPE 18ª Edición. COFIDE, 2013.

- ✓ Este no es un tema de tecnología, sino de negocios.
- ✓ El mundo está cambiando. Adécuese al cambio.
- ✓ No tener su Negocio en Internet es como no existir.

2. Considere a su Web como parte de su negocio

- ✓ Su Web es como un trabajador más, que no descansa ningún día del año, que ofrece la mejor y más detallada información de su empresa, que habla varios idiomas y que le puede abrir nuevos mercados en su país o el extranjero.

3. Sea interactivo

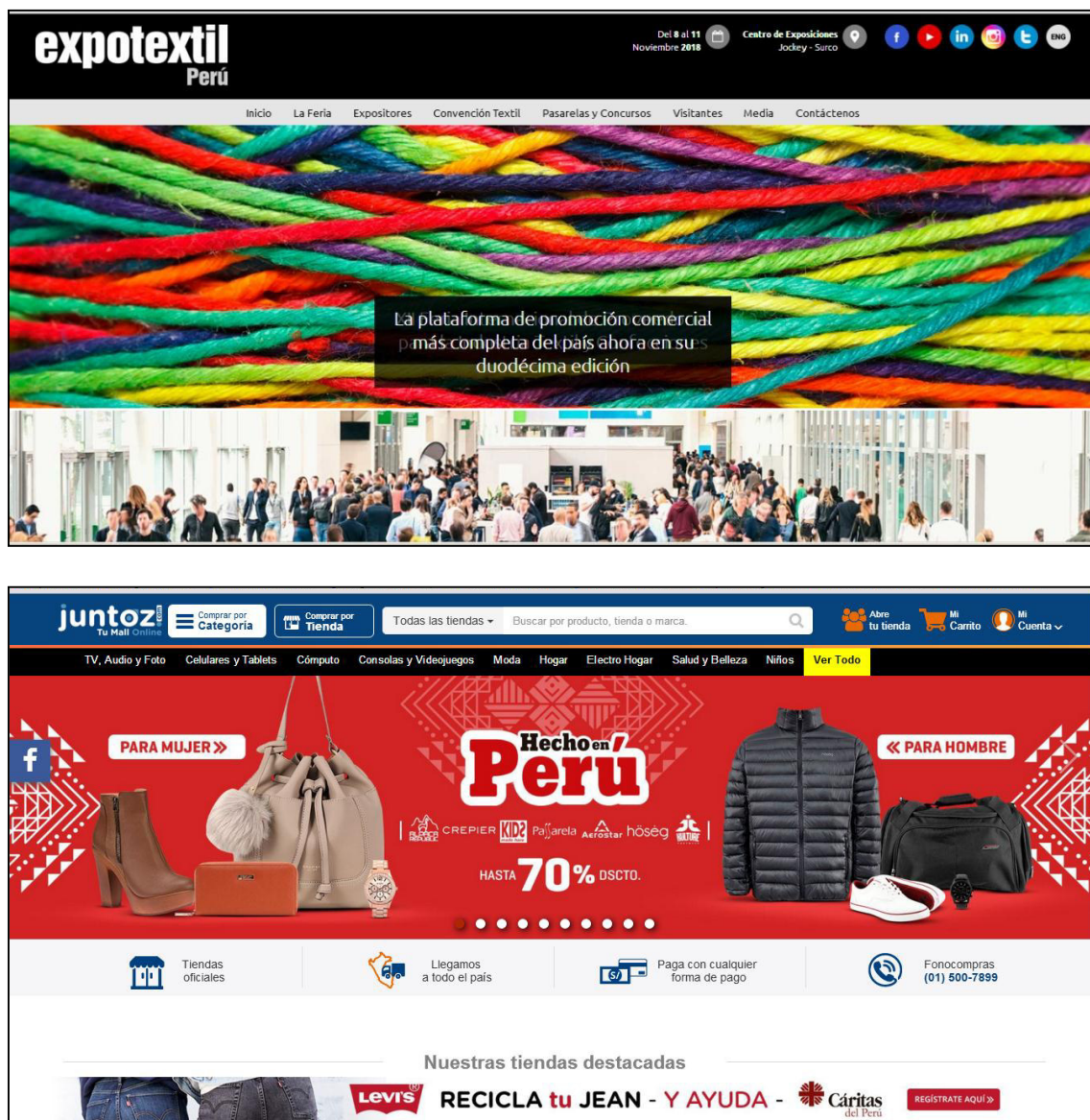
- ✓ Sea útil. No construya una Web simplemente informativa.
- ✓ Ofrezca descuentos, información gratuita y valiosa para sus visitantes.
- ✓ Haga todo lo posible para que los que entran a su Web, repitan sus visitas.
- ✓ La promoción en buscadores, el estudio estadístico de las visitas y todo lo que va encaminado a crear una mejor imagen de marca, y a conseguir más clientes, requiere de un proceso que muchas veces no deja ver sus resultados hasta pasados unos meses.

Entonces...

- ✓ Establezca su plan de negocios en Internet.
- ✓ Intégrese a la aventura, no sea sólo un espectador.

- ✓ El negocio no está esperándolo. Salga a encontrarlo.
- ✓ No hay horarios, ni espacios limitados a lo que puede hacer.

FIGURA Nº 5.3 MEDIOS DE PROMOCIÓN⁸



⁸ Fuente: <http://expotextilperu.com/>; <https://juntoz.com/>.

CAPÍTULO VI: PLAN DE OPERACIONES

Una transformación eficiente y efectiva hace que se genere riqueza cuando el valor de lo que se produce supera su costo. (Franco, 2014)

6.1. Definición del plan de operaciones

6.1.1. Definición de los objetivos y estrategia funcional del plan de operaciones

El plan de ventas y la propuesta productiva se muestran en los cuadros 6.1 y 6.2 respectivamente.

CUADRO N° 6.1 PLAN DE VENTAS POR AÑO

Año	Cantidad Total	Valor de venta unitario S/ /unidad	Total S/
1	19 010	65	1 226 633
2	20 911	67	1 396 522
3	23 002	69	1 589 940
4	23 002	69	1 589 940
5	23 002	69	1 589 940

Elaboración propia.

CUADRO N° 6.2 PLAN DE PRODUCCIÓN

Plan de producción													
Año	Meses												Cantidad total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	1 584	1 584	1 584	1 584	1 584	1 584	1 584	1 584	1 584	1 584	1 584	1 584	19 010
2	1 743	1 743	1 743	1 743	1 743	1 743	1 743	1 743	1 743	1 743	1 743	1 743	20 911
3	1 917	1 917	1 917	1 917	1 917	1 917	1 917	1 917	1 917	1 917	1 917	1 917	23 002
4	1 917	1 917	1 917	1 917	1 917	1 917	1 917	1 917	1 917	1 917	1 917	1 917	23 002
5	1 917	1 917	1 917	1 917	1 917	1 917	1 917	1 917	1 917	1 917	1 917	1 917	23 002

Elaboración propia.

6.1.2. Diseño del plan de operaciones

Definición del producto: El producto final es un pantalón de vestir de caballero, confeccionado en tela dril con dos bolsillos delanteros y dos bolsillos posteriores. Se describe en el siguiente cuadro las características principales

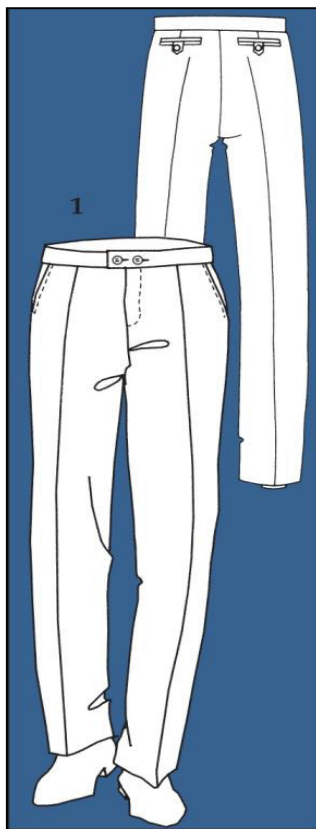
CUADRO N° 6.3 INSUMOS PARA LA FABRICACIÓN DE UN PANTALÓN

Ítem	Insumos para fabricar un pantalón
Tela Drill	Tela Drill 97% algodón 3% spandex.
Popelina	Usado com entrela para las pretinas y jaretas.
Pelón	Adhesivo para refuerzos y piezas pequeñas.
Hilo de coser	De poliéster, en conos de 5,000 yardas.
Cierre	Metálico de 15 cm.
Botones	De plástico, variación de color en función de la tela.
Broche	Metálico para asegurar la pretina
Etiquetas	De marca, de talla y de contenido.

Elaboración propia.

En la figura 6.1 se puede ver un grabado referencial del estilo del pantalón de vestir corte clásico:

FIGURA N° 6.1 PANTALÓN DE VESTIR CORTE CLÁSICO



Fuente: Aldrich, W. (2011). *Metric pattern cutting for menswear*.

El proceso de producción requiere de mano de obra intensiva, Son dos tipos de máquina que se utilizan para la fabricación de esta prenda: La máquina de costura recta para la mayoría de las operaciones y la máquina de remalle, para las operaciones de orillado, el orden de las operaciones se muestra a continuación.

FIGURA N° 6.2 TIPOS DE MÁQUINAS⁹



⁹ Fuente: <http://www.rabimport.com/es/>

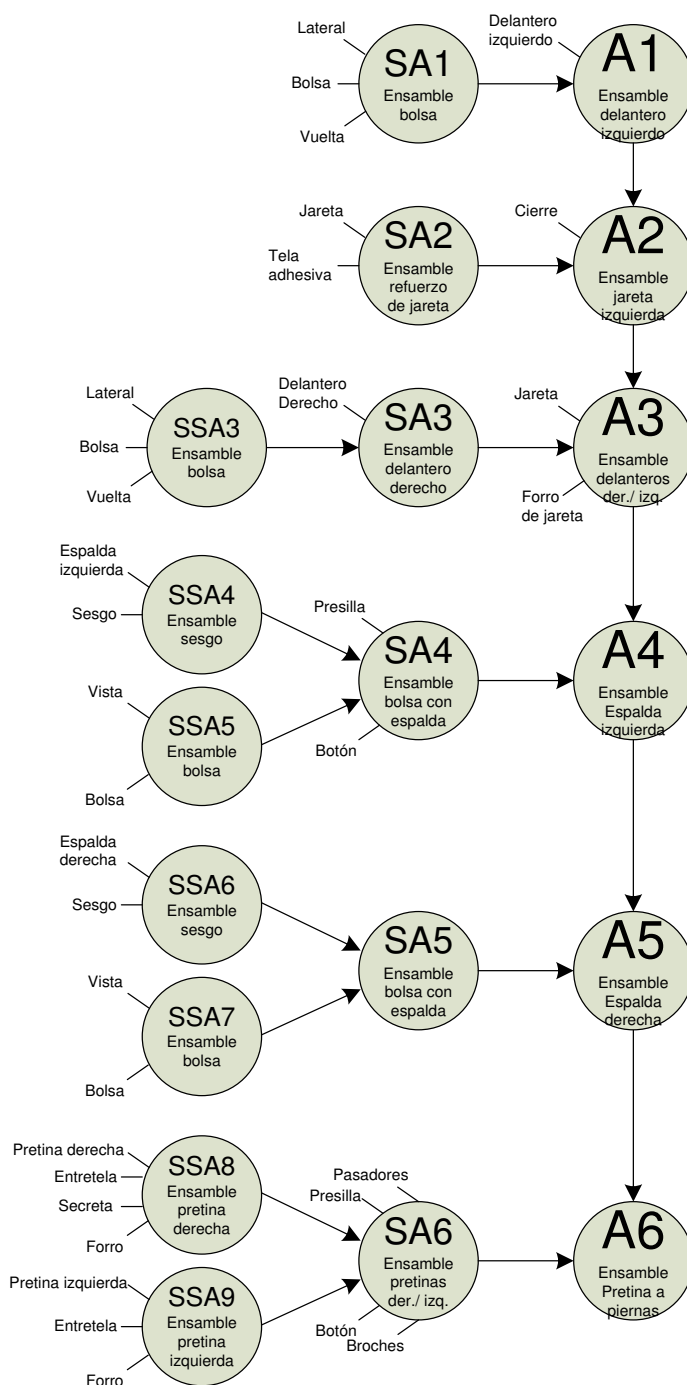
Remalladora



Características:

- Alta velocidad hasta 8000 puntadas por minuto.
- Separación de agujas 1/4 de pulgada.
- Lubricación automática.
- Código de Aguja DC×27(desde #11 - #14)

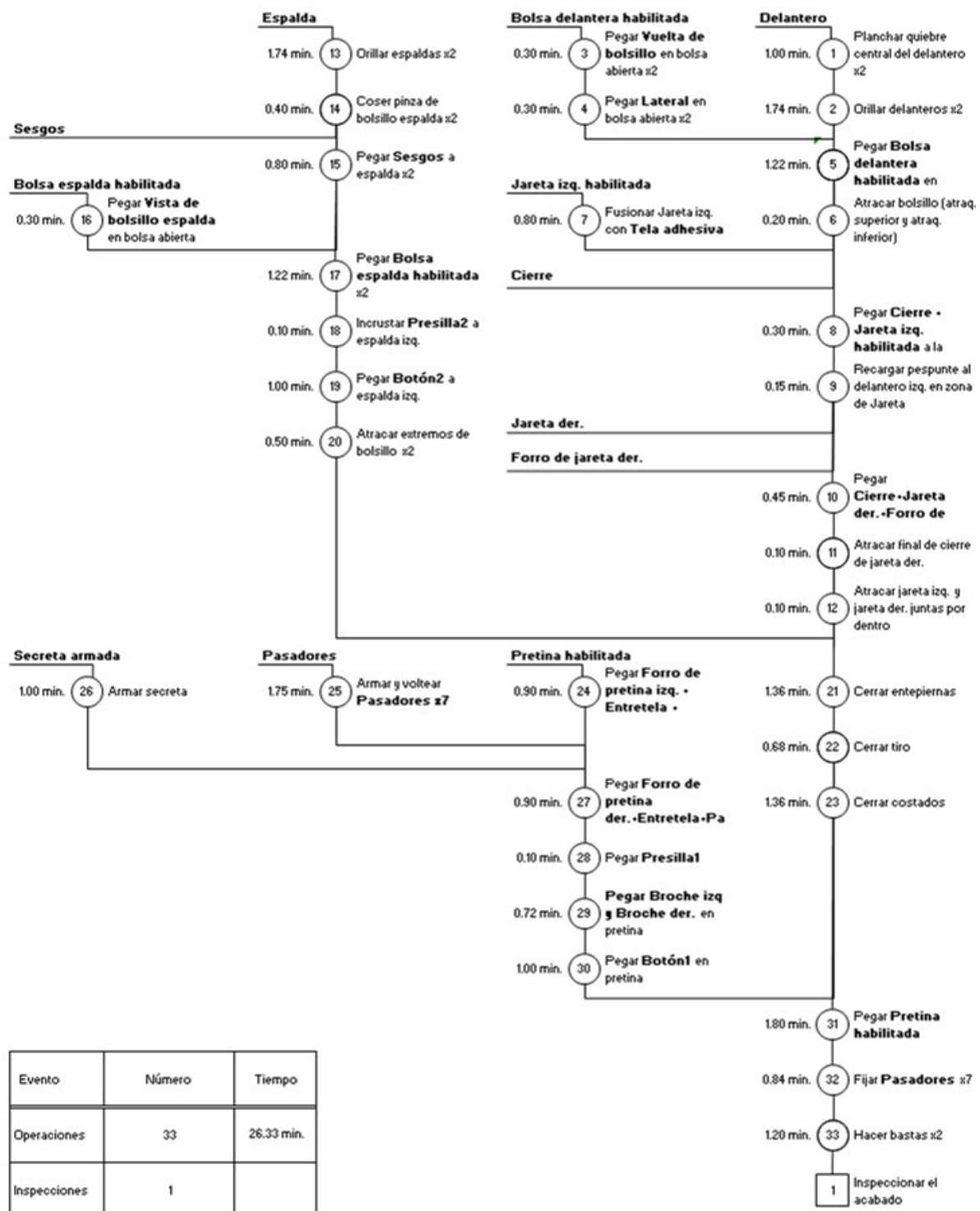
FIGURA Nº 6.3 DIAGRAMA DE ENSAMBLE DEL PANTALÓN



Fuente: Meyers, Fred E., Estudio de tiempos y movimientos para la manufactura ágil. 2000. Elaboración propia.

La figura 6.4 muestra el detalle de las operaciones para la confección del pantalón de vestir.

FIGURA Nº 6.4 DIAGRAMA DE OPERACIONES - PANTALÓN DE VESTIR



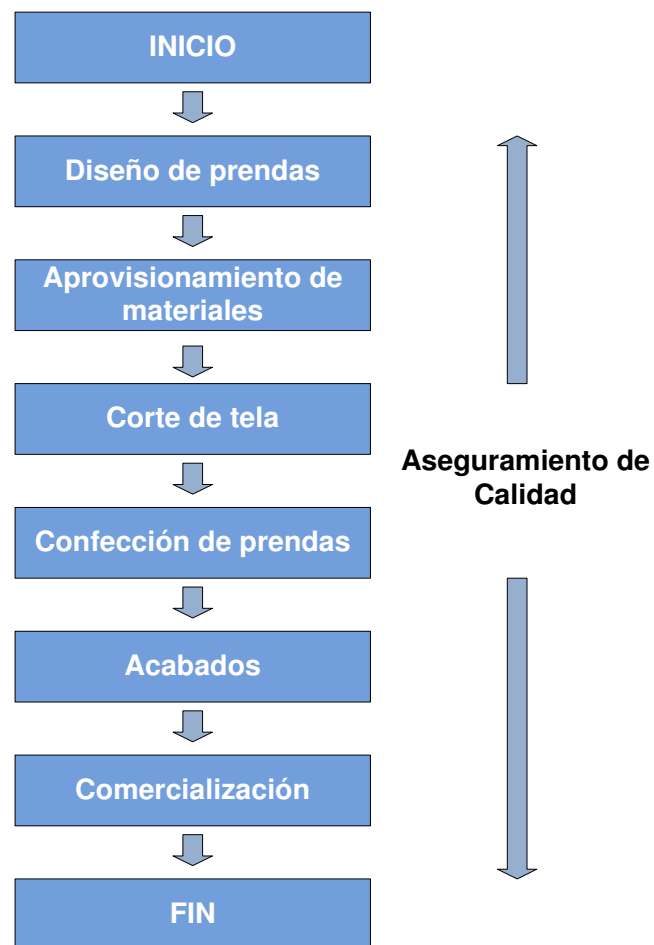
Elaboración propia.

6.1.3. Procesos de la empresa

La propuesta productiva y de comercialización integra seis procesos generales: los procesos de planta que van desde el diseño, logística de materiales, corte, confección hasta acabados de prenda y procesos fuera de planta como el proceso de comercialización cerrando el flujo.

La figura 6.2 ilustra los procesos principales de la propuesta de negocio.

FIGURA Nº 6.5 PROCESOS PRINCIPALES DEL NEGOCIO



Elaboración propia.

CUADRO N° 6.4 TIEMPOS DE PRODUCCIÓN

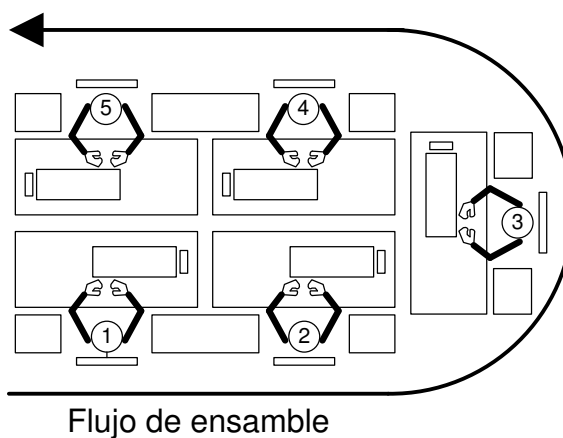
Estación de trabajo	Minutos / prenda
Máquina de costura recta	24,47
Máquina de remalle	6,69
Operaciones manuales	4,52
TOTAL	35,68

Elaboración propia.

6.1.4. Planeación de la distribución de planta

El criterio de la disposición de las maquinas responde a una distribución del tipo modular, con lo cual el personal concentra sus esfuerzos en asegurar la calidad del producto en cada paso de la secuencia de operaciones. La figura N° 6.3 muestra la distribución de un módulo de confecciones modelo de la propuesta productiva.

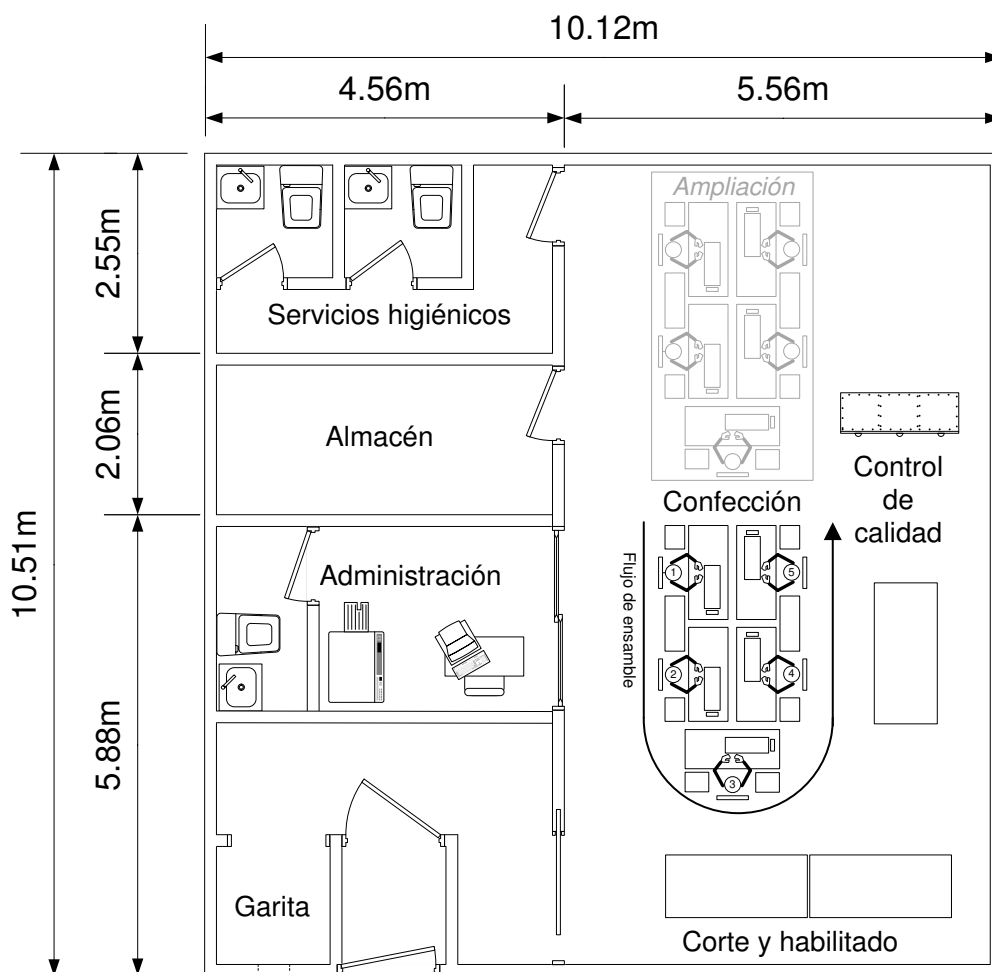
FIGURA N° 6.6 DISTRIBUCIÓN MODULAR DE LA LÍNEA DE COSTURA



Elaboración propia.

La figura N° 6.4 muestra la distribución propuesta de la planta de fabricación de pantalones.

FIGURA N° 6.7 DISTRIBUCIÓN DE PLANTA



Elaboración propia.

6.1.5. Ubicación de las instalaciones

El factor condicionante principal para la propuesta productiva es la oferta económica: la zona industrial de Puente Piedra ofrece el valor por metro cuadrado de terreno más favorable dentro de la ciudad de Lima (\$165.00 x m²)¹⁰

¹⁰ <https://gestion.pe/suplemento/comercial/terrenos-industriales/parques-industriales-norte-centro-y-sur-pais-1002233/m>

6.1.6. Seguimiento de procesos claves en la empresa

A través del mapeo de procesos se deben identificar los procesos de la empresa, pero no todos los procesos de una organización son igual de importantes. Existen dentro de la empresa una categoría de procesos que por su impacto en la consecución de los objetivos son más importantes que otros. Ellos se denominan “procesos claves” porque son vitales para alcanzar los objetivos de la empresa. Estos procesos pueden ser simples o complejos: desde procesos administrativos comerciales hasta procesos de producción. De manera general, una empresa tiene los siguientes procesos claves: (Franco, 2014)

Logística de entrada.- En lo que respecta al almacenamiento y políticas de inventario, se prioriza la visión justo a tiempo y la búsqueda de minimizar los stocks de productos en proceso.

Proceso de producción.- Las actividades relacionadas al plan de negocios tienen un enfoque en el proceso: orientado a los procesos.

Logística de salida.- Dentro de estos procesos se puede identificar el proceso de traslado y entrega y el proceso de verificación de las condiciones del producto entregado.

Planeación del mantenimiento.- Se consideran dos tipos de mantenimiento:

- Mantenimiento preventivo: a fin de evitar paradas de máquina.
- Mantenimiento correctivo: Con la finalidad de prolongar la vida útil de los activos.

CAPÍTULO VII: PLAN FINANCIERO

7.1. Estructura de inversión y financiamiento

En el cuadro N° 7.1, se detallan las inversiones en terrenos y obras civiles.

CUADRO N° 7.1 TERRENOS Y OBRAS CIVILES

Concepto	Metrados	Costo unitario S/	Costo total S/
I. Terrenos	106,27	544,50	57 864,02
II. Infraestructura principal			122 460,04
Planta de confecciones	58	1 300,00	75 966,28
Áreas administrativas	27	950,00	25 472,16
Almacenes	9	1 000,00	9 393,60
Servicios higiénicos	12	1 000,00	11 628,00
II. Infraestructura complementaria			0,00
Cerco perimétrico	0	100,00	0,00
Caseta de guardiana	0	450,00	0,00
Accesos y veredas	0	400,00	0,00
Total terrenos y obras civiles			180 324,06

Elaboración propia.

En el cuadro N° 7.2, se detallan las inversiones a realizar en maquinaria y equipos.

CUADRO N° 7.2 MAQUINARIA Y EQUIPOS

Descripción	Cantidad	Costo unitario S/	Costo total S/
Maquinaria			9 700,00
Máquinas de costura recta	6	1 200,00	7 200,00
Máquinas de remalle	1	1 500,00	1 500,00
Cortadora de tela de 6"	1	1 000,00	1 000,00
Equipos			950,00
Planchas vaporizadores	1	150,00	150,00
Mesa de corte	1	600,00	600,00
Mesas de control de calidad	1	200,00	200,00
Equipos de oficina			2 500,00
Equipos de Computo	1	2 000,00	2 000,00
Impresoras	1	500,00	500,00
Total maquinaria y equipos			3 450,00

Elaboración propia.

En el cuadro N° 7.3, se detallan las inversiones a realizar en muebles y enseres.

CUADRO Nº 7.3 MUEBLES Y ENSERES

Descripción Maquinaria	Cantidad	Costo unitario S/	Costo total S/
Escritorios de madera	1	450,00	450,00
Sillones metálicos	1	100,00	100,00
Sillas de madera	7	80,00	560,00
Estantes	1	350,00	350,00
Total muebles y enseres			1 460,00

Elaboración propia.

En el cuadro Nº 7.4, se detallan las inversiones a realizar en mano de obra.

CUADRO Nº 7.4 MANO DE OBRA

En el cuadro Nº 7.5, se detalla la inversión fija intangible

CUADRO Nº 7.5 INVERSIÓN FIJA INTANGIBLE

Descripción	Total
Elaboración del proyecto	2 000,00
Estudio definitivos	10 000,00
Gastos en la organización	5 000,00
Investigación y desarrollo	1 500,00
Licencia municipal	1 000,00
Certificado defensa civil	200,00
Constitución y tramites de Surat	2 500,00
Desarrollo de producto y capacitación de personal	1 000,00
Total inversión fija intangible	23 200,00

Elaboración propia.

El capital de trabajo se ha estimado para tres meses. En el cuadro Nº 7.6, se detalla la inversión en capital de trabajo.

CUADRO N° 7.6 CAPITAL DE TRABAJO

Concepto	Años			
	0	1	2	3
I. Materias primas e insumos	115 255,60	11 525,56	12 678,12	13 945,93
Drill	85 544,55	8 554,46	9 409,90	10 350,89
Popelina	11 881,19	1 188,12	1 306,93	1 437,62
Pelón	9 980,20	998,02	1 097,82	1 207,60
Hilo	720,94	72,09	79,30	87,23
Cierre	4 752,48	475,25	522,77	575,05
Botones	950,50	95,05	104,55	115,01
Broche	950,50	95,05	104,55	115,01
Etiqueta talla	475,25	47,52	52,28	57,50
Etiqueta marca	237,62	23,76	26,14	28,75
II. Mano de obra	79 650,00	2 820,00	3 102,00	3 412,20
Mano de obra directa	28 200,00	2 820,00	3 102,00	3 412,20
Mano de obra indirecta	14 100,00			
Mano de obra ventas	9 000,00			
Mano de obra administrativa	28 350,00			
III. Otros costos indirectos	6 000,00	100,00	110,00	121,00
Publicidad	1 000,00	100,00	110,00	121,00
Mantenimiento y reparaciones	1 500,00			
Servicios básicos	2 000,00			
Útiles de oficina	1 500,00			
Total capital de trabajo	200 905,60	14 445,56	15 890,12	17 479,13

Elaboración propia.

Finalmente se resume en el cuadro N° 7.7, la inversión total. Se ha tomado en cuenta 5% y 3% de la inversión fija para gastos generales y gastos de supervisión respectivamente.

CUADRO Nº 7.7 RESUMEN DE LA INVERSIÓN TOTAL

Concepto		Total S/
I. Inversión fija		208 434,06
I.1. Inversión fija tangible		185 234,06
I.1.1. Terrenos y obras civiles		180 324,06
I.1.2. Maquinaria y equipo		3 450,00
I.1.3. Vehículos		-
I.1.4. Muebles y enseres		1 460,00
I.2. Inversión fija intangible		23 200,00
II. Capital de trabajo		200 905,60
III. Gastos generales (5%) IF	0,05	10 421,70
IV. Gastos de supervisión (3%) IF	0,03	6 253,02
Total inversión		426 014,38

Elaboración propia.

7.2. Presupuestos

En el cuadro Nº 7.8, se detallan los costos de producción

CUADRO N° 7.8 COSTOS DE PRODUCCIÓN

Concepto	Años				
	1	2	3	4	5
I. Costos directos	574 772,89	632 250,18	695 475,19	695 475,19	695 475,19
Drill	342 178,22	376 396,04	414 035,64	414 035,64	414 035,64
Popelina	47 524,75	52 277,23	57 504,95	57 504,95	57 504,95
Pelón	39 920,79	43 912,87	48 304,16	48 304,16	48 304,16
Hilo	2 883,78	3 172,16	3 489,37	3 489,37	3 489,37
Cierre	19 009,90	20 910,89	23 001,98	23 001,98	23 001,98
Botones	3 801,98	4 182,18	4 600,40	4 600,40	4 600,40
Broche	3 801,98	4 182,18	4 600,40	4 600,40	4 600,40
Etiqueta talla	1 900,99	2 091,09	2 300,20	2 300,20	2 300,20
Etiqueta marca	950,50	1 045,54	1 150,10	1 150,10	1 150,10
Mano de obra directa	112 800,00	124 080,00	136 488,00	136 488,00	136 488,00
II. Costos indirectos	80 400,00	80 400,00	80 400,00	80 400,00	80 400,00
Mano de obra indirecta	56 400,00	56 400,00	56 400,00	56 400,00	56 400,00
Otros costos indirectos	24 000,00	24 000,00	24 000,00	24 000,00	24 000,00
Total costos de producción anual	655 172,89	712 650,18	775 875,19	775 875,19	775 875,19

Elaboración propia.

En el cuadro N° 7.9, se detallan los gastos de operación

CUADRO N° 7.9 GASTOS DE OPERACIÓN

Concepto	Costo total
I. Gastos en ventas	155 232,00
Mano de obra de venta	36 000,00
Vendedores	14 400,00
Jefe de ventas	21 600,00
Otros gastos de venta	119 232,00
Alquiler local de venta	109 872,00
Transporte y viáticos	9 360,00
II. Gastos administrativos	115 800,00
Mano de obra administrativa	113 400,00
Jefe de planta	30 000,00
Contador	60 000,00
Secretaria	12 000,00
Vigilantes	11 400,00
Otros gastos administrativos	2 400,00
Útiles de oficina	2 400,00
Total gastos de operación anual	271 032,00

Elaboración propia.

En el cuadro N° 7.10, se detalla la depreciación de activo fijo tangible y amortización de intangibles

CUADRO N° 7.10 DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN DE INTANGIBLES

Depreciación del activo fijo tangible y amortización intangibles							
Concepto	Factor de depreciación	Depreciación					Valor residual
		1	2	3	4	5	
I. Activo no depreciado							
I.1. Terrenos	0,00	-	-	-	-	-	57 864,02
II. Depreciación el activo fijo tangible		5 605,09	5 605,09	5 605,09	5 605,09	5 605,09	99 344,61
II.1. Obras civiles	0,05	5 188,98	5 188,98	5 188,98	5 188,98	5 188,98	96 515,12
II.2. Maquinaria y equipos	0,10	292,37	292,37	292,37	292,37	292,37	1 988,14
II.3. Vehículos	0,10		-	-	-	-	-
II.4. Muebles y enseres	0,10	123,73	123,73	123,73	123,73	123,73	841,36
III. Amortización intangibles		4 640,00	4 640,00	4 640,00	4 640,00	4 640,00	
III.1. Inversión fija intangible	0,20	4 640,00	4 640,00	4 640,00	4 640,00	4 640,00	
Total (II + III)		10 245,09	10 245,09	10 245,09	10 245,09	10 245,09	157 208,62

Elaboración propia.

En el cuadro N° 7.11, se detalla el presupuesto de egresos

CUADRO N° 7.11 PRESUPUESTO DE EGRESOS

Presupuesto de egresos (operación)					
Concepto	Años				
	1	2	3	4	5
I. Costos de producción	655 172,89	712 650,18	775 875,19	775 875,19	775 875,19
I.1. Costos directos	573 822,39	631 204,63	694 325,09	694 325,09	694 325,09
I.1.1. Materiales directos	461 022,39	507 124,63	557 837,09	557 837,09	557 837,09
I.1.2. Mano de obra directa	112 800,00	124 080,00	136 488,00	136 488,00	136 488,00
I.2. Costos indirectos	80 400,00	80 400,00	80 400,00	80 400,00	80 400,00
I.2.1. Mano de obra indirecta	56 400,00	56 400,00	56 400,00	56 400,00	56 400,00
I.2.2. Materiales indirectos	24 000,00	24 000,00	24 000,00	24 000,00	24 000,00
II. Gastos de operación	271 032,00	271 032,00	271 032,00	271 032,00	271 032,00
II.1. Gastos de venta	155 232,00	155 232,00	155 232,00	155 232,00	155 232,00
II.2. Gastos administrativos	115 800,00	115 800,00	115 800,00	115 800,00	115 800,00
III. Depreciación de act. fijo y amort. intang.	10 245,09	10 245,09	10 245,09	10 245,09	10 245,09
IV. Gastos financieros	54 424,36	54 424,36	54 424,36	-	-
Pago de préstamo	54 424,36	54 424,36	54 424,36	-	-
Total egresos	990 874,34	1 048 351,63	1 111 576,64	1 057 152,28	1 057 152,28

Elaboración propia.

7.3. Estados Financieros

CUADRO N° 7.12 SERVICIO DE LA DEUDA ANUAL

Periodo	Año 1	Año 2	Año 3
Salo inicial	127 804,31	92 028,84	49 813,77
Amortización	35 775,48	42 215,06	49 813,77
Intereses	18 648,89	12 209,30	4 610,59
Cuota	54 424,36	54 424,36	54 424,36
Saldo final	92 028,84	49 813,77	0,00
Escudo fiscal	5 594,67	3 662,79	1 383,18

Elaboración propia.

7.3.1. Estados de resultados

En el cuadro N° 7.13, se detalla el estado de resultados

CUADRO N° 7.13 ESTADO DE RESULTADOS

Concepto	Años				
	1	2	3	4	
I. Ingresos	1 226 632,86	1 396 521,51	1 589 939,74	1 589 939,74	1 747 148,
Ventas	1 226 632,86	1 396 521,51	1 589 939,74	1 589 939,74	1 589 939,
Ingresos extraordinarios					157 208,
II. Costos de producción	655 172,89	712 650,18	775 875,19	775 875,19	775 875,
III. Utilidad bruta	571 459,97	683 871,33	814 064,54	814 064,54	971 273,
IV. Gastos de operación	271 032,00	271 032,00	271 032,00	271 032,00	271 032,
Gastos de venta	155 232,00	155 232,00	155 232,00	155 232,00	155 232,
Gastos administrativos	115 800,00	115 800,00	115 800,00	115 800,00	115 800,
V. Depreciación de act. fijo y amort. Intang.	10 245,09	10 245,09	10 245,09	10 245,09	10 245,
VI. Utilidad operativa	290 182,88	402 594,25	532 787,46	532 787,46	689 996,
VII. Impuesto a la renta (30%)	87 054,87	120 778,27	159 836,24	159 836,24	206 998,
Utilidad neta	203 128,02	281 815,97	372 951,22	372 951,22	482 997,

Elaboración propia.

7.3.2. Flujo de caja

En el cuadro N° 7.3.3, se detalla el flujo de caja

CUADRO N° 7.14 FLUJO DE CAJA

Concepto	0	1	2	3	4	5
I. Ingresos	-	1 226 632,86	1 396 521,51	1 589 939,74	1 589 939,74	1 995 868,76
Ingresos por ventas		1 226 632,86	1 396 521,51	1 589 939,74	1 589 939,74	1 589 939,74
Valor Residual						157 208,62
Recupero de capital de trabajo						248 720,40
II. Egresos	-	-1 027 705,31	-1 120 350,57	-1 224 222,56	-1 206 743,43	-1 253 906,02
II.1. Costos de producción		-655 172,89	-712 650,18	-775 875,19	-775 875,19	-775 875,19
II.2. Gastos de operación		-271 032,00	-271 032,00	-271 032,00	-271 032,00	-271 032,00
II.3. Impuesto a la Renta		-87 054,87	-120 778,27	-159 836,24	-159 836,24	-206 998,82
II.4. Inversión año 0	-426 014,38					
II.4.1 Inversión fija	185 234,06					
II.4.2 Inversión intangible	23 200,00					
II.4.3 Capital de trabajo	200 905,60	-14 445,56	-15 890,12	-17 479,13		
II.4.4 Gastos generales	10 421,70					
II.4.5 Gastos de supervisión	6 253,02					
Flujo de caja económico	-426 014,38	198 927,55	276 170,94	365 717,18	383 196,31	741 962,74
Préstamo	127 804,31					
Servicio a la deuda		-54 424,36	-54 424,36	-54 424,36	-	-
Escudo fiscal		5 594,67	3 662,79	1 383,18	-	-
Flujo de caja financiero	-298 210,06	150 097,85	225 409,37	312 675,99	383 196,31	741 962,74

Elaboración propia.

7.3.3. Estimación de rentabilidad

Para el análisis de rentabilidad se ha considerado los indicadores del valor actual neto económico y financiero, además de la tasa interna de retorno del proyecto.

En el cuadro N° 7.15, se detalla el valor actual neto económico (VANE).

CUADRO N° 7.15 VALOR ACTUAL NETO ECONÓMICO (VANE)

Cálculo del valor actual neto económico (VANE)			
Periodo (n)	Flujo de caja económico	$(1+r)^n$	$FC / (1+r)^n$
0	-426 014,38	1,00	-426 014,38
1	198 927,55	1,19	166 605,98
2	276 170,94	1,43	193 717,71
3	365 717,18	1,70	214 848,53
4	383 196,31	2,03	188 540,22
5	741 962,74	2,43	305 745,77
Total			643 443,84

Elaboración propia.

En el cuadro N° 7.16, se detalla el valor actual neto financiero (VANF)

CUADRO N° 7.16 VALOR ACTUAL NETO FINANCIERO (VANF)

Cálculo del valor actual neto financiero (VANF)			
Periodo (n)	Flujo de caja financiero	$(1+r)^n$	$FC / (1+r)^n$
0	-298 210,06	1,00	-298 210,06
1	150 097,85	1,20	125 081,54
2	225 409,37	1,44	156 534,28
3	312 675,99	1,73	180 946,75
4	383 196,31	2,07	184 797,60
5	741 962,74	2,49	298 178,19
Total			647 328,30

Elaboración propia.

Como el $VAN > 0$, entonces la inversión produciría ganancias por encima de la rentabilidad exigida. El proyecto puede aceptarse. Se detalla el valor actual de la tasa interna de retorno (TIRE y TIRF)

CUADRO N° 7.17 TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

Tasa interna de retorno	
TIRE	63,47%
TIRF	76,24%

Elaboración propia.

Las tasas de descuento para la evaluación económica es de 18.51% y para el caso de la evaluación financiera es de 20%. Al ser la TIRE y TIRF mayores que las tasas de descuento, se puede decir que la inversión puede producir altos rendimientos, por tanto, se acepta el proyecto.

7.3.4. Periodo de recuperación de la inversión

Se observa que en el año 3 se recupera la inversión, tal como se muestra en el cuadro N° 7.18:

CUADRO N° 7.18 RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN

Periodo (n)	Flujo de caja	$(1+r)^n$	Inversión por	
	económico		FC / $(1+r)^n$	recuperar
0	-426 014,38	1,00	-426 014,38	-426 014,38
1	198 927,55	1,19	166 605,98	-259 408,39
2	276 170,94	1,43	193 717,71	-65 690,68
3	365 717,18	1,70	214 848,53	149 157,84
4	383 196,31	2,03	188 540,22	337 698,06
5	741 962,74	2,43	305 745,77	643 443,84

Elaboración propia.

CONCLUSIONES

1. Existe una demanda de prendas de vestir para caballeros, del tipo pantalones de vestir, en el mercado Peruano, específicamente en la ciudad de la ciudad de Lima.
2. La idea de negocio de una empresa de confección de prendas de vestir es viable según las estimaciones económicas expuestas en el presente trabajo.
3. Frente a la competencia de los productos asiáticos es necesario orientar la producción de prendas de vestir hacia productos de mayor valor agregado.
4. El sector confecciones es importante para el crecimiento de la economía nacional debido a que se relaciona con otras industrias y por el uso de materias primas de origen nacional.
5. Los niveles de producción de la propuesta productiva estimados permiten atender la brecha de mercado existente de manera rentable. El proyecto permite la ampliación a largo plazo.
6. El plan de negocios permite implementar una unidad productiva que será el proveedor directo del producto a comercializar en un punto de venta exclusivo. Esto permite atender de manera especializada al segmento de mercado al que se dirige la propuesta.

7. Es necesario controlar las metas de rentabilidad mediante su desviación respecto a los valores estimados iniciales del plan de negocios. Este indicador es considerado en el presente trabajo como un indicador crítico de éxito.
8. Existe una brecha de mercado para los productos de prendas de vestir para caballeros, específicamente pantalones de vestir, que es posible atender mediante la oferta productiva del plan de negocios planteado en los distritos de Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel, Cercado, Rímac, Breña y La Victoria.
9. La segmentación de mercado que agrupa a los distritos de Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel, Cercado, Rímac, Breña y La Victoria; plantea la comercialización de manera exclusiva y en un punto de alto tránsito, de los productos tratados en el presente plan de negocios.
10. El plan estima generar 11 puestos de trabajo, lo que podría beneficiar indirectamente a las familias de los operarios que trabajen en esta propuesta productiva.
11. La propuesta productiva se basa en el modelo de producción modular, esto permite el aseguramiento de la calidad, involucrando al equipo de operarios

en el resultado final del proceso. Recoge la filosofía japonesa de 5s y la eliminación de desperdicios.

12. La competitividad del modelo de negocios se basa en la formación multifuncional del personal operativo de respuesta rápida, en la materia prima de fibras 100% naturales aplicados a un tipo de prenda tradicional.

13. Los indicadores de rentabilidad calculados son positivos, lo que indica la viabilidad de la propuesta. En el caso del VANF positivo se tiene un resultado de S/ 553 357,49 y la TIRF igual a 72.36%.

14. Los flujos de caja anuales del proyecto arrojan resultados positivos en todos los periodos lo que indica que se atenderán las obligaciones del proyecto durante su ejecución.

RECOMENDACIONES

1. En base a la investigación realizada se recomienda que la idea de modelo de negocio se oriente a prendas de mayor valor agregado, tomando en cuenta el crecimiento que ha venido teniendo el ingreso de productos del Asia, concretamente los productos chinos que ingresan a muy bajo costo.
2. Se recomienda plantear en la propuesta productiva, para comenzar, una sola línea de negocios ya que permitirá un mejor aprovechamiento del manejo de los recursos como máquinas y personal, al no tener tantas variaciones ni configuraciones debido al cambio de modelos.
3. Se recomienda tomar como ventaja la idea de la fabricación del producto con materiales naturales. Esta es una posición de ventaja frente a productos extranjeros por el reconocimiento de la calidad de nuestra materia prima a nivel internacional (algodón de fibra larga).
4. Se recomienda la capacitación constante del personal operativo en temas de 5s y mejora continua ya que será la base para su desempeño en el modelo de línea modular de confección propuesto.
5. Para los cálculos de los tiempos estándares y consumos de materiales se recomienda hacer la proyección con no menos de tres decimales, a fin de

tener la mayor aproximación en soles en los cálculos financieros que en su mayoría están proyectados a miles de prendas y soles por año.

6. Se recomienda estimar el capital de trabajo para un horizonte no menor de 3 meses considerando el tiempo en que el producto evidencie aumento progresivo de las ventas.
7. Se recomienda, respecto a la sección del plan financiero, que los cálculos de flujo de caja se inicien antes del cálculo del capital de trabajo, ya que permitirá tener una idea temprana de cuánta caja se necesitaría para los primeros meses del proyecto, antes de profundizar en los restantes estados financieros.
8. Se recomienda que el apalancamiento del proyecto con préstamos bancarios, no supere el 50% y que se opte por la mayor captación de capital propio, a fin de soportar cualquier comportamiento inusual en las ventas.
9. En base a la bibliografía correspondiente a planes de negocio revisada se recomienda el uso de tasas para el cálculo del costo de capital (COK) no menores a 20%.
10. La información respecto a volúmenes históricos de la producción de prendas de vestir, específicamente pantalones, no se ha encontrado diferenciada a este nivel de detalle, sin embargo, se recomiendan revisar las publicaciones

periódicas del Ministerio de la producción como son los estudios de investigación sectorial (www.produce.gob.pe) a fin de tener un punto de referencia.

BIBLIOGRAFÍA

Andía, W. (2001). Formulación y evaluación estratégica de proyectos. 1ra. Ed., Librería El Saber, Lima, Perú.

David, F., (2003). Conceptos de Administración Estratégica. 3ra. Ed., Pearson Educación, Edo. de México, México.

Franco, P. (2014). Planes de negocios: una metodología alternativa. 1ra. Ed., Universidad del Pacífico, Lima, Perú.

Kafka, F. (2004). Evaluación estratégica de proyectos de inversión. 2ª. Ed. Universidad del Pacífico, Lima, Perú.

Kotler, P., Armstrong, G. (2007). Marketing versión para Latinoamérica. 11ª. Ed. Grupo Pearson, Ed. México, México.

Meyers, F. (2000). Estudio de tiempos y movimientos. 2ª. Ed. Pearson Educación, Estado de México, México.

Ministerio de Economía y Finanzas. (2016). Pauta metodológica para la elaboración de planes de negocio de confecciones textiles en el marco de la ley Procompite. 1ª. Ed. Dirección General de Inversión Pública del Ministerio de Economía y Finanzas. Lima, Perú.

Ministerio de la producción. (2017). Estudio de investigación del sector textil y confecciones. 1ª. Ed. Dirección General de Estudios Económicos, Evaluación y Competitividad Territorial. Lima, Perú

ANEXOS

PUNTO DE EQUILIBRIO

Rubros	Años				
	1	2	3	4	5
Costos fijos	180 469,45	180 469,45	180 469,45	126 045,09	126 045,09
Depreciación de act. fijo y amort. Intang.	10 245,09	10 245,09	10 245,09	10 245,09	10 245,09
Gastos financieros	54 424,36	54 424,36	54 424,36	-	-
Gastos administrativos	115 800,00	115 800,00	115 800,00	115 800,00	115 800,00
Costos variables	810 404,89	867 882,18	931 107,19	931 107,19	931 107,19
Costos de producción	655 172,89	712 650,18	775 875,19	775 875,19	775 875,19
Gastos de venta	155 232,00	155 232,00	155 232,00	155 232,00	155 232,00
Costos totales	990 874,34	1 048 351,63	1 111 576,64	1 057 152,28	1 057 152,28
Cantidad promedio (Q)	19 009,90	20 910,89	23 001,98	23 001,98	23 001,98
Costo variable unitario (CVu)	42,63	41,50	40,48	40,48	40,48
Precio de venta unitario	64,53	66,78	69,12	69,12	69,12
Punto de equilibrio (Q)	8 242,37	7 138,66	6 300,77	4 400,64	4 400,64
Punto de equilibrio (S/)	531 847,38	476 751,26	435 521,21	304 180,62	304 180,62

Elaboración propia.

TIEMPOS ESTÁNDARES DE LOS PROCESOS DE CONFECCIÓN

Nº	CODIGO	OPERACIÓN	MÁQUINA	T.S. (min.)
1		Pegar Forro de pretina izq. + Entretela + Pasadores	CR	0.90
2		Pegar Forro de pretina der.+Entretela+Pasadores + Secreta armada	CR	0.90
3		Pegar Presilla1	CR	0.10
4		Pegar Vuelta de bolsillo en bolsa abierta x2	CR	0.30
5		Pegar Lateral en bolsa abierta x2	CR	0.30
6		Pegar Vista de bolsillo espalda en bolsa abierta	CR	0.30
7		Armar secreta	CR	1.00
8		Armar y voltear pasadores x7	CR	1.75
9		Orillar espaldas x2	REM	1.74
10		Coser pinza de bolsillo espalda x2	CR	0.40
11		Pegar Sesgos a espalda x2	CR	0.80
12		Pegar Bolsa espalda habilitada x2	CR	1.22
13		Incrustar Presilla2 a espalda izq.	CR	0.10
14		Atracar extremos de bolsillo x2	CR	0.50
15		Orillar delanteros x2	REM	1.74
16		Pegar Bolsa delantera habilitada en delantero x2	CR	1.22
17		Atracar bolsillo (atraq. superior y atraq. inferior)	CR	0.20
18		Pegar Cierre + Jareta izq. habilitada a la vuelta de delantero izq.	CR	0.30
19		Recargar respunte al delantero izq. en zona de Jareta	CR	0.15
20		Pegar Cierre+Jareta der.+Forro de jareta der. al delanter. der.	CR	0.45
21		Atracar final de cierre de jareta der.	CR	0.10
22		Atracar jareta izq. y jareta der. juntas por dentro	CR	0.10
23		Cerrar entepiernas	CR	1.36
24		Cerrar tiro	CR	0.68
25		Cerrar costados	CR	1.36
26		Pegar Pretina habilitada	CR	1.80
27		Fijar Pasadores x7	CR	0.84
28		Hacer bastas x2	REM	1.20
			TOTAL	21.81

Elaboración propia.

TIEMPOS ESTÁNDARES DE OPERACIONES MANUALES

Nº	CODIGO	OPERACIÓN	MÁQUINA	T.S. (min.)
1		Planchar quiebre central del delantero x2	PL	1.00
2		Pegar Broche izq y Broche der. en pretina	MAN	0.72
3		Pegar Botón1 en pretina	MAN	1.00
4		Fusionar Jareta izq. con Tela adhesiva	PL	0.80
5		Pegar Botón2 a espalda izq.	MAN	1.00
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				
24				
25				
26				
			TOTAL	4.52

Elaboración propia.